

CATERPILLAR®

グローバル・チーム

共に働き、相互の成功を目指す

2014年度年次報告書





リーダーシップ

会長からのメッセージ	2
経営幹部/役員	4
取締役会	5



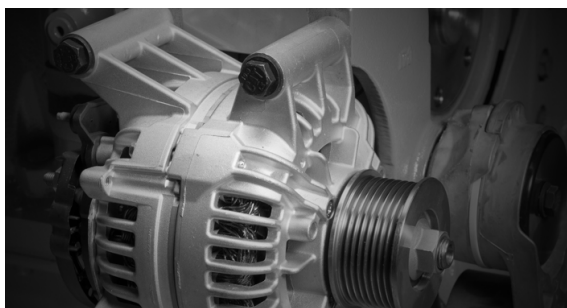
部門/事業部

Construction Industries	7
Customer & Dealer Support	11
Energy & Transportation	15
Caterpillar Enterprise System Group	18
Financial Products & Corporate Services	24
Law and Public Policy	30
Resource Industries	38



実績

財務実績	44
市場実績	46
事業実績	47
2014年地域別世界業績	48
過去5年間の財務状況概要	50



概要

事業概要	51
世界の拠点	52
Caterpillar基金	53
商標情報	59



Doug Oberhelman
会長兼CEO
Caterpillar社

私たちは、CATERPILLAR社の情熱とチームワークを示す、数々の偉業を成し遂げました。

傑出したグローバル・チーム

Caterpillar社の規模とその広がりを見ると、社員全員が同じ方向性を持って、日々行うべきことを行う必要があります。これは、本当に大きな事業です。だからこそ、グローバル・チームとして取り組むことが重要なのです。私たちは素晴らしいチームです。業界一のチームと言ってよいでしょう。

2014年度の1株当たり収益は、2013年度の5.75ドルから5.88ドルに増加しました。事業再構築費用を除いた数字は、2013年度の5.97ドルから2014年度は6.38ドルと、さらに大きく増加しています。2014年の売上は、2013年の557億ドルから552億ドルへと若干減少したにもかかわらず、1株当たり利益は改善しています。

当社は2014年度も市場シェアを伸ばし、これは4年間連続での伸びとなりました。安全性や品質も向上しています。営業キャッシュフローは、当社の歴史の中で3番目に高いものでした。私たちは、2014年度を健全な財務状態で終えると同時に、株主に対し42億ドル分の株の買戻しも実施しました。

Energy & Transportation部門は過去最高の売上と利益を達成し、2014年度を素晴らしい業績で終えました。Construction Industries部門については、売上成長は控えめながら、利益は60%以上増加しています。Resource Industries部門は残念ながら、鉱山業界の低迷のために減収となりました。

2014年後半に起きた原油価格の急落の影響で、2015年度は厳しい年になると予想されます。原油価格の下落は全体的には世界経済にプラスの影響を与え、今後もインフラや建設関係の消費を後押しするでしょうが、短期的には当社にマイナスの影響をもたらすことが予想されます。

しかし、私たちのチームはひるみません。実行すべきことを実行することで、Caterpillar社の強さを維持する所存です。私たちは、Caterpillar社の情熱とチームワークを示す、数々の偉業を成し遂げてきました。Tier 4適合機を次々と発売し、それらの品質、燃費、オペレータ作業効率の高さについて、お客様やディーラから数多くのお褒めの言葉を頂いています。Tier 4適合機の開発と発売は、Caterpillar社の歴史の中で、チームとして常に力を入れてきた事項の1つでした。革新はこれで終わりではありません。次に発売するTier 4適合製品の水準はさらに高くなります。

私は、2010年にCEOになって以来、埋立て現場や地下炭鉱から鉄道車両基地や造船所まで、世界中のお客様や現場を数多く訪問し、楽しい時間を過ごしてきました。Catディーラとお客様はいつも一緒にいますが、そこにCaterpillar社の管理職やエンジニア、製品マネージャが加わると、お客様は本当に気さくに事業内容についていろいろと話してくださいました。お客様が何を必要とされているか、当社の良い点や改善すべき点など、さまざまなことを教えてくださいました。

\$5.88**2014年度1株当たり利益**

そういった直接得られる情報のおかげで、私たちは現在の品質や安全レベルを実現できているのです。私たちのチームは、これからもお客様第一で考え、製品開発や業務のあらゆる面において、学習、革新、改善を続けてゆきます。

また、製品の整備についてもお客様第一で考え、Caterpillar製品といえば耐久性だと言っただけのほど定評のある、長い製品寿命を全うするまでの間、サービスを提供し続けます。種をまき、育ててこそ、収穫できます。ビジネス・モデルも、お客様に寄り添い、競合の激しい市場の状況を把握するのに役立ち、当社の今後の指針となるものです。お客様や市場の意見を聞いて学び、現在や将来の需要に合う製品やサービスを開発するのです。

これを達成するにはグローバル・チームの力が必要ですが、私たちのチームはそれ以上のことを達成できます。Caterpillar社の従業員は、自分の時間とリソースを世界各地のために費やす地域市民でもあります。インドネシアのボゴールでは、Caterpillar基金が資金を拠出したプログラムの一環であるHabitat for Humanityホームの建設に、当社の従業員が協力しました。中国の無錫では、Caterpillar Education GrantsとCaterpillar Hope Libraryが現地の学生に、読書や学習の機会を提供しています。また、90年来当社のホーム・ベースであるイリノイ州の中部では、2014年だけで、従業員からの募金と、Caterpillar基金が募金と同額を寄付した援助金、合わせて660万ドル以上の資金を地元のUnited Wayプログラムに提供しました。これはほんの一部に過ぎません。当社は本当にさまざまな活動を行っているのです。

2014年12月、当社はニューヨーク証券取引所上場85周年を迎えました。Caterpillar社が上場したのは、1929年10月に起きたあの株式市場大暴落の数カ月後でした。これには不屈の勇気が必要だったでしょうし、広い視野を持っていなくてはできなかったことだと思います。21世紀の私たちは巨大で強力な企業に成長し、世界中で製品やサービスを提供するだけでなく、地域社会に密着した取り組みを行っています。Caterpillar社の傑出した歴史は、傑出したグローバル・チームがなくては実現不可能です。これからも私たちは、どんな試練にも耐え、世界中に革新的な製品を提供してゆきます。



Doug Oberhelman
会長兼CEO
Caterpillar社



左から右へ: James B. Buda、D. James Umpleby III、Bradley M. Halverson、Steven H. Wunning、Edward J. Rapp、Stuart L. Levenick、David P. Bozeman、Douglas R. Oberhelman

役員

取締役会長兼最高経営責任者
Douglas R. Oberhelman

グループ・プレジデント
Robert B. Charter**
Stuart L. Levenick*
Thomas A. Pellette**
Edward J. Rapp
D. James Umpleby III
Steven H. Wunning*

**グループ・プレジデント兼
最高財務責任者**
Bradley M. Halverson

**Law and Public Policy部門
エグゼクティブ・バイス・プレジ
デント兼最高法務責任者**
James B. Buda
シニア・バイス・プレジデント
David P. Bozeman

バイス・プレジデント
Kent M. Adams
William P. Ainsworth
Mary H. Bell
Thomas J. Bluth
Wai Man (Raymond) Chan**
Qihua Chen
Frank J. Crespo
Christopher C. Curfman

Bob De Lange**
Michael L. DeWalt
Paolo Fellin
William E. Finerty
Gregory S. Folley
Thomas G. Frake
Stephen A. Gosselin*
Kimberly S. Hauer
Gwenne A. Henricks

Douglas O. Hoerr**
Denise C. Johnson
James W. Johnson*
Kathryn D. Karol
Philip G. Kelliher**
Pablo M. Koziner
Julie A. Lagacy
Nigel A. Lewis
Steven W. Niehaus

E. Jean Savage
Mark E. Sweeney
George H. Taylor, Jr.**
Tana L. Utley
Karl E. Weiss
Ramin Younessi

最高会計責任者
Jananne A. Copeland

法人会計監査役
Jill E. Daugherty

経理部長
Edward J. Scott

経理補佐
Sally A. Stiles

最高監査責任者
Amy A. Campbell

**最高倫理/コンプライアンス
責任者**

J. Wesley Blumenshine
コーポレート・セクレタリ
Christopher M. Reitz

アシスタント・セクレタリ
Patrick G. Holcombe
アシスタント・セクレタリ
Joni J. Funk

* 2015年2月退任
** 2015年より就任



左から右へ: David L. Calhoun、Susan C. Schwab、William A. Osborn、Jesse J. Greene, Jr.、Juan Gallardo、Miles D. White、Edward B. Rust, Jr.、Douglas R. Oberhelman、Dennis A. Muilenburg、Daniel M. Dickinson、Jon M. Huntsman, Jr.

取締役会

DAVID L. CALHOUN (57歳) は、2014年1月よりBlackstone Group L.P. (民間株式投資会社)の専務取締役兼Private Equity Portfolio Operations部門長を務めています。また、2014年1月からはNielsen Company B.V. (マーケティングおよびメディア情報企業)の取締役会長でもあります。前職はNielsen Holdings N.V.の最高経営責任者 (2010~2013年)、General Electric Companyの副会長、GE Infrastructureの最高経営責任者 (2005~2006年)。このほか、Boeing Companyの取締役に在任中。過去5年間にはMedtronic, Inc.の取締役も経験。当社の取締役は2011年より。

DANIEL M. DICKINSON (53歳) は現在、HCI Equity Partners (民間株式投資会社)のマネジング・パートナーです。このほか、HCI Equity Partnersの取締役に在任中。過去5年間には、Mistras Group, IncとProgressive Waste Solutions Ltd.の取締役も経験。当社の取締役は2006年より。

JUAN GALLARDO (67歳) は現在、Organización Cultiva, S.A.B. de C.V. (Pepsicola Bottling Groupのメキシコ支部であるGrupo GEPP S.A.P.I. de C.V. と製糖工場であるGrupo Azucarero Mexico, S.A. de C.V.の持ち株会社)の会長兼最高経営責任者です。このほか、Grupo Financiero Santander S.A.B. de C.V. とLafarge SA.の取締役に在任中。過去5年間の前職は、Grupo Mexico, S.A. de C.V. 取締役。当社の取締役は1998年より。

JESSE J. GREENE, JR. (69歳) は現在、ニューヨーク市にあるColumbia Business Schoolの講師を務め、大学院生と企業幹部を対象に、企業ガバナンス、リスク・マネジメントなどのビジネス関連のトピックを教えています。前職は、International Business Machines Corporation (コンピュータおよびオフィス機器)の財務管理担当バイス・プレジデント兼最高財務危機責任者。当社の取締役は2011年より。

JON M. HUNTSMAN, JR. (54歳) は、中国駐在米国大使 (2009~2011年)、ユタ州知事 (2005~2009年)を務めていました。このほか、Chevron Corporation、Ford Motor Company、Huntsman Corporationの取締役に在任中。当社の取締役には2012年に着任しました。

DENNIS A. MUILENBURG (51歳) は2013年12月より、Boeing Company (航空/防衛製品およびサービス)の副会長、社長、最高経営執行者を務めています。前職はBoeing Companyの上級副社長、Boeing Defense, Space & Securityの社長兼最高経営責任者 (2009~2013年)、Boeing Global Services & Supportの社長 (2008~2009年)、Boeing Combat Systems部門の副社長兼ゼネラル・マネージャ (2006~2008年)。当社の取締役は2011年より。

取締役会 (続き)

DOUGLAS R. OBERHELMAN (61歳) は現在、Caterpillar社の会長兼最高経営責任者です。前職はCaterpillar社の次期最高経営責任者としての副会長兼グループ・プレジデント。現在、Eli Lilly and Companyの取締役にも在任中。過去5年間には、Ameren Corporationの取締役を経験。当社の取締役は2010年より。

WILLIAM A. OSBORN (66歳) は以前、Northern Trust Corporation (複数銀行持株会社) およびNorthern Trust Company (銀行) の前会長兼CEOを務めていました。現在、Abbott and General Dynamics Corporationの取締役にも在任中。過去5年間には、Tribune Companyの取締役も経験。当社の取締役は2000年より。

EDWARD B. RUST, JR. (64歳) は現在、State Farm Mutual Automobile Insurance Company (保険) の会長兼CEOを務めています。また、State Farm Fire and Casualty Company、State Farm Life Insurance Company、その他主要なState Farm関連会社のCEOを兼務しています。前職はState Farm Mutual Automobile Insurance CompanyおよびTrusteeの社長、State Farm Mutual Fund TrustおよびState Farm Variable Product Trustの社長。現在、Helmerich & Payne, Inc.、McGraw-Hill Companies, Inc.の取締役に在任中。当社の取締役は2003年より。

SUSAN C. SCHWAB (59歳) は現在、メリーランド大学公共政策学部教授であり、Mayer Brown LLPの戦略アドバイザーでもあります。以前は大使として、米通商代表 (閣僚)、米通商副代表などのさまざまな役職を歴任しました。現在、FedEx Corporation、Boeing Companyの取締役に在任中。当社の取締役は2009年より。

MILES D. WHITE (59歳) は現在、Abbott (製薬および医療品) の会長兼最高経営責任者です。現在、AbbottとMcDonald's Corporationの取締役に在任中。当社の取締役は2011年より。

2014年12月31日付けで退職した、その他の2014年度取締役

PETER A. MAGOWAN (72歳) は以前、San Francisco Giants (メジャーリーグ・ベースボール・チーム) の社長兼マネジング・ゼネラル・パートナー (1993~2008年) でした。またそれ以前には、Safeway Inc. (食品小売) の会長 (1980~1998年)、最高経営責任者 (1980~1993年) を務めました。当社の取締役は1993年より務めていました。



システム統合

グループ・プレジデント、Ed Rappへのインタビュー

Construction Industriesは、インフラストラクチャや建物の建設において建設機械を使用されるお客様をサポートする部門です。職務としては、ビジネス戦略、製品設計、製品管理および開発、製造、マーケティング、販売、製品サポートなどを担当しています。製品ラインナップには、バックホー・ローダ、ミニ/小型/中型ホイール・ローダ、小型/中型ブルドーザ、スキッド・ステア・ローダ、マルチ・テレン・ローダ、コンパクト・トラック・ローダ、小型/中型/大型油圧ショベル、ミニ油圧ショベル、ホイール・ショベル、モータ・グレーダ、ワーク・ツール、パイプ・レイヤ、履带式ローダ、中型ソイル・コンパクト、テレハンドラなどがあります。

Q: システム統合とは何ですか？

A: 私は、それは非常に優れたバスケットボール・チームのようなものだと思います。チームには素晴らしい選手がいるかもしれませんが、本当の成功はチーム・ワークがもたらします。当社の機械のシステム統合も同じです。私たちには優れた個々のコンポーネント、エンジン、トランスミッション、油圧システムなどがありますが、大切なのはそれらのコンポーネントがどう連携するかということです。

Q: 例を挙げていただけますか？

A: 一番良い例はCat® 336油圧ハイブリッド・ショベルです。私たちは毎分のエンジン回転数 (RPM、revolutions per minute) を低くし、油圧ポンプを大きくすることでそれを相殺しています。また、油圧を調整するためのスマート・バルブ・テクノロジーを取り入れると同時に、機械の旋回から使用しないエネルギーを回収して再利用しています。どのコンポーネントも単独で優秀ですが、それらを統合することで、燃料効率を最大で25~30%向上させることができました。

Q: 機械の生産性とシステムの生産性の違いを説明していただけますか？ Caterpillar社がシステムの生産性重視に移行するには何か重要な理由があるのですか？

A: 当社のお客様が世界中で行っている作業のほとんどは、機械1台でできるようなものではありません。複数の機械を使用して1つのシステムとして機能させているのです。ですから、お客様がより良い成果を出せるようにするには、システム全体の生産性を上げる必要があるのです。

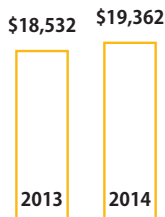
Q: システムの統合を進め、生産性が向上するとCaterpillar社のお客様には何がもたらされるのですか？

A: 私たちの目標は、当社の製品、サービス、ソリューションを活用して、お客様の収益を向上させるお手伝いをする事です。システムの統合によって、お客様は生産性をさらに上げ、資産をより有効に活用できるとともに、所有コストとオペレーティング・コストを削減し、燃料効率を改善することができます。

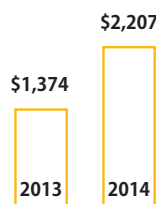
Q: システムの生産性向上を着実に進めてゆく際の最大の課題は何ですか？

A: 私たちは、システムの統合と生産性の向上から何が得られるかをお客様に理解していただく必要があります。複数の機械におけるシステム統合を採用されるお客様は、市場で有利になれる大きなメリットがあることを認識されています。そういったお客様が将来勝ち残ってゆかれるのだと思っています。このビジネスの成功は、世界のインフラストラクチャ構築を担うお客様の作業現場で採用されることです。私たちの成功は、それで測られるのです。

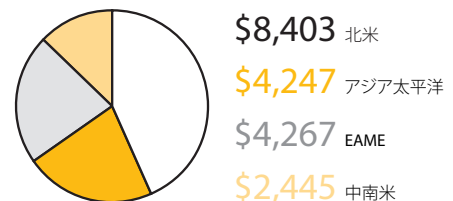
売上 (単位: 百万ドル)



セグメント別利益 (単位: 百万ドル)



2014年の地域別売上 (単位: 百万ドル)



品質への誓い



納品から設計へさかのぼって見てみると、各プロセスと製品の欠陥を排除し、品質、効率、お客様満足度を最高レベルに保っているのがリーン原則であることがわかります。リーン文化を採用したことによって、テキサス州ビクトリアの施設にあるConstruction Industriesチームに何がもたらされたのかをお聞きください。

[📺 ビデオを見る](#)

発展への道のりは道路から始まる



James Construction Groupは、大規模ハイウェイプロジェクトにおける物資輸送を滞ることなく続けるため、Cat®の機械を使用しています。Caterpillar社の高い信頼を誇る製品やサービス、ディーラとの信頼関係は、良い仕事ができたとときの誇らしい気持ちをますます大きくします。その理由をこちらをご覧ください。📺 [ビデオを見る](#)



Cat®製品、中国採石会社の マネージャを成功に導く

2012年、Green Island CementのCement and Quarry部門のゼネラル・マネージャであるHe Jianrong氏は、勉強と仕事を兼ねて数年間出向していたオーストラリアから中国に帰ってきました。そして、改革を始めました。採石場のプラットフォームや道路は不備が目立ち、非効率的な作業が生産性を著しく低下させているようでした。He氏は、Cat®製品とCat® Connectを使用して、インフラを整え、生産や作業効率を劇的に改善しました。

「たくさんある建設機械ブランドの中でも、業界一定評があるのが

CATERPILLAR
の機械であることは、経験から分かっていました。」

作業プラットフォームや運搬走路の不備を改善するため、He氏が最初に購入したのは、Cat® 140Kモータ・グレーダでした。「私はCat®の機械や装置を長年使用し、作業監督もしてきました」とHe氏は言います。「たくさんある建設機械ブランドの中でも、業界一定評があるのがCaterpillarの機械であることは、経験から分かっていました。」

He氏は、上司に実際に使い方を説明しながら、この見慣れない装置がどんなものであるかを教えました。わずか3か月間で、Cat 140Kモータ・グレーダで作業プラットフォームと輸送路の幅を広げて平らにならし、ダンプトラックが効率的に通れるようになりました。こうしてCat製品の価値が証明されたのです。

インフラが整ったところで、He氏は採掘作業の改善に取り掛かりました。このために、Cat製品を9台追加し、これで強力なユニットを組みました。1時間当たりトラック3杯であった採掘量は、すぐに50%増の4.5杯になりました。採掘量が増えた碎石場のサポート体制を強化するため、Cat®ディーラのCEL Engineering Co., Ltd.は現場に部品倉庫を建て、2人のサービス・エンジニアを配置して、機械のモニタリングを行い、マネージャやオペレータをトレーニングすることで、問題が起きた場合に対処できるようにしました。

Cat®製品、中国採石会社の マネージャを成功に導く (続き)

次に He氏は、マネージャが機械のある場所、機械の状態、燃費などのデータをリアル・タイムで常に把握できるように、Cat® Connectを導入しました。このモニタリング・サービスのおかげで、ダウンタイムが減少し、耐用年数が増加しました。ダウンタイムの削減は、作業の効率、生産性、製品品質を高く維持するために不可欠です。Green Island Cementでは今のところ、Cat製品のダウンタイムはゼロです。

He氏はまた、夜間の作業は非効率で安全性に対するリスクが高いというCat Connectのデータに基づいて、作業時間を短縮することにも成功しました。現在、Green Island Cementのスタッフの平均作業時間は、中国における他のほとんどの採石現場よりも少なく、1日9時間ほどです。

これらの改善によって、Green Island Cementの年間生産量は100万トンから380万トンに成長しました。生産能力が高まっているため、必要であれば、人員を増やすことなく、さらに生産量を増やせる余力もあります。Green Island Cementの年間生産量は470万トンに達すると予測されるため、同社は近くに新たな碎石場を作ることを計画しています。これは、Caterpillar社がお客様の事業を支援できるということの、揺るぎない証拠です。





Across the Tableのワークストリーム

グループ・プレジデント、Stu Levenickへのインタビュー

Q: Caterpillar社の競争力を保つためにディーラが大切であるのはなぜですか？

A: 世界トップ・レベルのメーカーと現地の文化の中で現地の言葉で対応するディーラの組合せは、お客様にとって最高のサービスなのです。私は、当社の設計者や製造者は業界一であると自負していますが、本当に差別化に貢献しているのはディーラ組織だと思っています。

Q: Across the Tableイニシアチブの原動力は何だったのですか？

A: Across the Tableとは、すでに存在し、機能しているベスト・プラクティスを特定し、それを他の場所でも実行することです。例えば、ディーラの役割は以前は地域だけにサービスを行うことでしたが、インターネットの出現で、お客様の期待することが多岐にわたるようになり、それに応えられるディーラが求められるようになりました。現在、当社のお客様の40%が複数のディーラと取引をしておられます。つまり、お客様が世界中のどこでも一貫したサービスを受けられるように、今までよりもずっと厳しいサービス品質戦略が求められているのです。

Q: 2014年にAcross the Tableで達成できたことは何ですか？

A: 2014年には、Across the Tableのワークストリームのすべてで大きな進展が見られ、2018年の目標に向かって順調に進んでいます。重点項目の1つで2014年に大きく進展したものは、ディーラの市場実績を高めるためのディーラ長期成長プランです。部品の統合や部品の価格決定に関するイニシアチブ、レンタル、中古市場などの他のワークストリームは、社内において主にCustomer/Dealer Support部門によって主導されました。

Q: テクノロジはどんな役割を果たしていますか？

A: ディーラ・エンタープライズ・リソース・プランニングやデータの共有に関して、大きな進展がありました。当社は業界において、Eコマースのトップ企業として知られるようになってきました。そして、テクノロジーが可能にするソリューションにはテレマティクスや流通に関するものがあります。また、当社について、お客様により深く理解していただけるように、大規模なアクティビティも行いました。

Q: 2015年には、これはCustomer and Dealer Supportのメンバーにとってどういう意味を持つでしょうか？

A: これから数年にわたり、Customer and Dealer Support部門では、Across the Tableが戦略フレームワークの中心になります。これは、当社にも、ディーラ組織にも、お客様にも大きく貢献することになります。Caterpillar社が前進するにつれ、お客様が受けられるサービスは、さらに一貫したものとなってゆきます。

Customer & Dealer Support部門の使命は、Cat®ブランドの製品とお客様サービスに力を入れると同時に、優秀なディーラを育てることで、Caterpillar製品サポート体制を強化することです。この部門は、現場での従業員の機器トレーニング、アフターマーケット部品とサービス・サポートの提供、eビジネス、機械管理ソリューションの提供など、さまざまな形でお客様とディーラをサポートしています。また、林業、舗装、産業、廃棄物処理向けの製品や、グローバル・オンハイウェイ・トラックも扱っています。このグループでは、完全子会社である日本のディーラの育成と管理も担当しています。部品やコンポーネントの製造能力、再生ソリューションの提供能力、抜群の在庫力で世界各国のディーラやお客様に製品をお届けする能力には自信があります。



新型Cat® 555Dホイール・スキッドの 土台を支える品質の作り込み (BIQ)

従来のシリーズと比較して、
利益を最大

20% 伸ばすことが可能
です(機械の大きさにより
差があります)。

2014年、当社は堂々たる新型Cat® 555Dホイール・スキッドを発売しました。この機械は、木材を木材置き場に素早く移動させることができるため、林業界ですでに支持されていたものです。このCat 555Dが支持されているのは、当社の他の機械と同じく、お客様の生産性を高めることができるためです。Cat 555Dの発売にあたり、林業製品には、性能の段階的改善に加え、リーン・イニシアチブが導入されました。そして、Caterpillar社がこの製品のマーケット・リーダーを目指す際に、この2つの連携がどれほど役立つかが示されました。

Caterpillar社の最大目標は、最も安全かつ効率的な方法で製造した、品質の高い機械を世に送り出すことです。これを達成するため、品質の作り込み (BIQ, Built In Quality) を基本理念とするリーン生産を展開しています。BIQは、正しいツール、人間工学、ジョブ・トレーニングを活用して各工程を最初から正しく行い、欠陥修正のための予期せぬ工程外の手直し作業をなくすことに役立ちます。BIQ手法は、製造工程のどの段階においても、次工程に流される欠陥がゼロである、という方針に基づいています。工程中のどんな問題や欠陥についても、その原因を突き止め、解消します。

パイロット・プログラムを大成功で終えた私たちは、新型ホイール・スキッドの発売は、BIQを林業製品に導入するこの上ない機会であると考えました。新製品を世に送り出すためのプロセスを適切なものとするというチャンスが与えられたからです。

Cat 555Dは、当社で最大・最強の林業向け4輪モデルです。この製品の発売により、Dシリーズのラインナップは3モデルから4モデルに増えることとなります。この製品は、Tier 4-Final排出ガス規制適合Cat® C7.1エンジンを搭載する最初のモデルです。また、チルト・キャブ、クロスフロー・クーリング・パッケージに加えて、設計を一新した構造も備えています。機械の大きさにもよりますが、従来のシリーズと比較して、お客様は利益を最大20%伸ばすことが可能です。私たちは、この大きな可能性を秘めた機械を最初からベストの状態でお届けします。

また、リーン生産パイロット・プログラムから学んだことに基づき、Dシリーズ・モデルの生産をサポートするため、ジョージア州のラグレーンジの最新式組立ラインに対する設備投資を行っています。リーン原則は、生産性を高め、この特定市場向け製品の品質を維持することに必ず役立ちます。



テクノロジーによる製品、プロセス、 人材の統合

**CATERPILLAR社、CAT®ディーラ、お客様のすべてにとって、
包括的で有用な
データ
にアクセスすることは、お互いの
関係を深め、ロイヤリティを強化し、利益を高めることにつながります。**

完全で正確なデータがあれば、ほとんどの場合により適切な意思決定が可能になります。これは、当社ディーラにとっては、すぐに活用できる的確で適時の情報を得て、お客様の満足度を向上させることを意味しています。またこれは、お客様にとっては、さまざまな機械を含む保有車両全体に適用できる、テクノロジーを駆使した拡張可能なソリューションで事業経営を容易にすることを意味しています。Caterpillar社、Cat®ディーラ、お客様のすべてにとって、包括的で有用なデータにアクセスできることは、お互いの関係を深め、ロイヤリティを強化し、利益を高めることにつながります。

テクノロジーや情報を多くの人が入手できるようになったことで、当社が事業を行っている業界内において、重要な意思決定の方法が変わりつつあります。また、テクノロジーによって、最終的には、製品やサービスのすべての面をモニタし、コントロールし、最適化できるようになるでしょう。この考えを念頭に、Caterpillar社は、お客様のビジネスや現場に価値をもたらすTechnology Enabled Solutions (TES) 戦略を策定しました。

製品間の連携を可能にするテクノロジー、そしてその製品からCaterpillar社やディーラに送られるデータフローが、連携サービスの中心となります。内容のしっかりしたカスタマ・データと合わせて活用することで、カスタマ・エクスペリエンスの全体像を把握できる情報バリュー・ストリームを、オンラインでもオフラインでも得ることができます。そうすれば、いつでもお客様の期待に応えることができるのです。

このカスタマ・データは、カスタマ・データ・ストリームを統合しているCustomer Master Environmentに保管され、Caterpillar社のお客様の全体像を把握するために活用することができます。Caterpillar社のCustomer Informationエキスパート・チームは、そのデータを活用し、サービスや販売の向上に役立つ形にして



テクノロジーによる製品、プロセス、 人材の統合 (続き)

ディーラに届けます。この改革の目的は、データにフォーカスし、それをお客様やディーラ、Caterpillar社にとっての価値に変えることです。

その結果、お客様のコンサルタント・パートナーとしてのディーラ・ネットワークの役割は、ますます重要になります。ディーラは、データ分析を通じてお客様のプランニング、分析、予測などのお手伝いをすることができます。なぜなら、ディーラはお客様の購入パターンや購入サイクル、資金ニーズをよりよく理解できるようになるからです。ディーラは、ディーラ・データ統合プロセスを通じ、一連の充実したサービスにアクセスすることができ、そうすることでデータの質がさらに上がります。これにより、マーケティング・イニシアチブからリソース・プランニングまで、幅広いサポートが可能になります。まずは、お客様の所有する装置を他の資産と連携させることが、お客様、ディーラ、Caterpillar社の従業員の関係を深め、強固なものにすると同時に、製品と工程の結びつきを強める第一歩になります。

販売において、関係性をこれだけ明確に変えようとしている企業は他にありません。今日のお客様は、情報をより多く得て、より賢明な意思決定を行うことができるようになってきました。欲しいものを見つけ、徹底的に調べ、いつどこでどういう方法で購入するかを決定することができるのです。購入前に"下調べ"をされるお客様は増加していて、80%のお客様がインターネットで購入プロセスを始めておられます。Eビジネス・マーケティングの自動化によって、お客様は必要な情報にすぐにアクセスでき、購入、サービス、融資、配送などにかかる時間を節約できるようになっています。

このように進化を続けるお客様に対して、Caterpillar社はクラス最高の製品、サービスを提供し続けます。私たちは、お客様を理解した上で、お客様が本当に必要とする性能、機能をお届けすることにさらに力を入れ、前進を続けます。



Across the Tableを通して得た 成功事例を実践するCat®ディーラ

2014年、Caterpillar社は、当社の最も大きな強みであるディーラ・ネットワークを取り上げ、それをさらに向上させるという、Across the Tableイニシアチブを実施しました。このイニシアチブの名前は、ビジネス/ディーラの関係性やそれが顧客に与える利点などについて書かれた、同名のCaterpillar社の書籍(1926年)から取ったものです。この本には、相互関係の中での行動と信頼についての基本原則が書かれており、これが今もCaterpillar社とディーラとの接点となっています。Across the Tableでは、Caterpillar社と177のディーラが成功事例を共有し、実行することによって、協力体制を強化しています。このように、当社ディーラは有効であると分かっていることを実際に行動に移しています。Across the Tableイニシアチブが、ディーラのビジネスの強化やCaterpillar社との関係性の向上にどう役立っているのかをご覧ください。

◎ [ビデオを見る](#)



エネルギー需要に 応える

グループ・プレジデント、Jim Umplebyへのインタビュー

Q: Energy & Transportationの今後に期待することは何ですか？

A: 発展途上国の経済成長によって、エネルギー、インフラ、輸送の世界的需要は拡大しています。この傾向は数十年続くものと予想されています。Caterpillar社とCatディーラーは、この拡大する需要に対応されるお客様をサポートする態勢を十分に整えています。Energy and Transportationには、中期的、長期的に大変明るい未来が待っています。

Q: 拡大するエネルギーの需要に対応しようとしているお客様に対して、Caterpillar社のEnergy & Transportationソリューションはどのような支援を提供できますか？

A: 当社の製品は、海上および陸上のドリル掘削、坑井サービス、石油・ガスの生産、天然ガスパイプライン輸送など、石油・ガスのバリュー・チェーンの大部分で使用されています。また、当社のレシプロ・エンジンとガス・タービン発電装置は、ディーゼル燃料、天然ガス、代替燃料などを使用して主要電力も待機電力も供給でき、さまざまな用途に使用することができます。

Q: Energy & Transportationの革新技术にはどんなものがありますか？

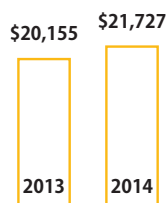
A: 私たちは、天然ガス、ディーゼル燃料、代替燃料などの多岐にわたる燃料源をサポートすると同時に、効率アップ、コスト削減のためのソリューションの開発を続けています。鉄道、船舶、鉱業向けには、液化天然ガス (LNG、Liquefied natural gas) のソリューションを開発中です。また、天然ガスの発掘と生産に使用する3500エンジンは、ディーゼルと天然ガスの両方を使用できるように現在改良中です。Caterpillar Marineは、燃費を改善し、海上船舶の信頼性を高めたツイン・フィン推進システムを開発し、賞も受賞しています。

Q: エネルギー分野におけるサステナビリティに、Caterpillar社はどのような貢献ができますか？

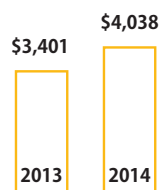
A: 当社の製品は、環境的にサステナビリティが求められるさまざまな用途に使用されています。その一例が、中国のコーク炉ガスです。製鉄時の副産物であるコーク炉ガスを当社のSolarガス・タービン発電装置で使用しています。これにより、大気に排出されるコーク炉ガスを減らし、同時に発電も行うことができます。別の例としては、カンザス州の複数の風力発電所にバックアップ電源を供給する、天然ガス駆動のCat®エンジン12基の試運転を最近行いました。カンザス州南西部に風が吹いていないときには、この発電装置で天然ガスを燃やし、20万戸に110 mWの電力を供給します。また、埋立場、消化槽、炭鉱のメタン・ガスで駆動するCat®エンジンも、何千メガワットもの電力を生み出しています。

Energy & Transportation部門は、石油/ガス、発電所、船舶、鉄道、産業などに従事されるお客様、そしてそこで使用されるCat®製品のサポートをしています。製品とサービスのラインナップには、レシプロ・エンジン、発電装置、船舶推進システム、タービン、タービン関連サービス、ディーゼル電気機関車などの鉄道関連製品やサービスなどが含まれています。

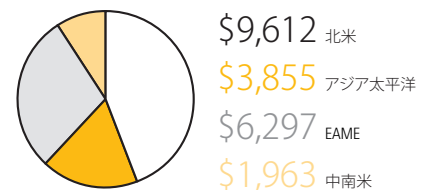
売上 (単位: 百万ドル)



セグメント別利益 (単位: 百万ドル)



2014年の地域別売上 (単位: 百万ドル)





個別の革新技术をLEADERと連携させることで、**燃料を節約し**、機関車の排出ガスを削減することが可能になります



"見えない"パワーでサポート

Life Is Beautifulは、毎年ラス・ベガスのダウンタウンで行われる、音楽、料理、芸術、学問のフェスティバルです。2014年には、この3日間のフェスティバルに約90,000人が参加しました。Cat® Entertainment Servicesは安全で、信頼性のある、「見えない」パワーでこのフェスティバルを盛り上げることを任されています。その様子をぜひ、ご覧ください。

◎ ビデオを見る

鉄道ビジネスでは、給与と福利厚生費を除く必要経費のほとんどが燃料費です。従来から、ディーゼル車の運転手はどなたで燃料効率が一番良くなるかを知っていて、いつ最大馬力を発揮させるか、いつブレーキをかけるかを自分で決めています。ここで問題となるのは、大きくスロットルを開けて運転し、急ブレーキをかけると無駄な燃料を消費してしまうということです。



しかし、スロットルを小さくまたは中程度開けて、より時間をかけて運転した場合も、ディーゼル・エンジンの燃費は良くありません。この問題を解決するために、Electro-Motive Diesel (EMD) が鉄道車両コントロール・システムのサプライヤであるNew York Air Brake (NYAB) とチームを組み、鉄道業界のお客様のために、燃料消費を抑える自動コントロール・システムを新しく2つ開発しました。

鉄道業界ですでに標準となっているNYABの鉄道車両管理システム、LEADERは、最も燃料効率の良い運転を計算で導き出し、乗務員にスロットルを開くタイミング、ブレーキをかけるタイミングを知らせます。EMDとNYABは協力して、EMDのロコモティブ・コントロール・システムとLEADERとを統合して、Intellitrain® 鉄道ソリューションの一部であるIntellitrain® Pilot Assist (インテリトレイン・パイロットアシスト) を開発しました。Pilot Assist (パイロットアシスト) を使用すると、LEADERがスロットルやダイナミック・ブレーキに発するコマンドを、EMDロコモティブ・コントロール・システムが自律的に適用することができます。Pilot Assist (パイロットアシスト) は、LEADERが算出したコマンドと連携して動作し、燃料を節約できるのです。

Pilot Assist (パイロットアシスト) と連携して、EMD SmartConsist® (スマートコンシスト) 2.0という新しいソフトウェア製品が、自動的に、接続された機関車グループの一部をフル・スロットルで走らせ、それを"維持"させると同時に、他の機関車はアイドリング状態にします。こうすることで全体として中程度のスロットルの高効率を実現します。この2つの個別の革新技术をLEADERと連携させることで、燃料を節約し、機関車の排出ガスを削減することが可能になります。最近のEMD™ユニットには、このような新しい革新技术が採用されており、利益の向上に一役買っています。

DGB™搭載の高速フェリー、 2016年リオのオリンピック での活躍を目指す

「CATERPILLAR MARINEの新しいデュアル燃料ソリューションは、高い耐久性で定評のある

3500ディーゼル・エンジン
を活用しています。ディーゼル、ガスの両方で運転できるため、燃料の融通がきくとともに電力にも余裕が生まれます」

オリンピックには毎回、世界中から才能のある選手たちが集い、驚異的な記録が生まれることも少なくありません。この盛り上がりに合わせて、ブラジルのリオ・デ・ジャネイロで行われる2016年夏季オリンピックの際には、Assessoria Transporte Aquaviario高速フェリーが登場します。このフェリーは、オランダのCoco Yachts Holland B.V.が設計し、中国のAfai Southern Shipyardsが製造します。そして、Dynamic Gas Blending™ (DGB™、ダイナミック・ガス混合) 装備のCat® 3512C船舶用発電装置が初めて搭載されます。この発電装置は米国インディアナ州ラファイエットで製造されています。

合計28基の Cat® 発電装置が、アルミニウム製船体の高速フェリー7隻に搭載される予定です。その内訳は、主要電源を供給する定格電力1,550 kW (60 Hz) の Cat 3512発電装置14基と、補助電源を供給するCat C9発電装置14基です。

1隻には、Caterpillar Marineの新しいDGBソリューションが採用されます。これは、2012年に陸上掘削用に導入され大成功を収めたデュアル燃料タイプを基に開発されました。圧縮天然ガス (CNG、compressed natural gas) を動力に使用できるデュアル燃料ソリューションは、高速運転が必要な用途に最適です。

Cat 3512 DGBには、広い負荷範囲において最大約70%のガス代替率を誇る低圧ガス・システムが採用されています。このIMO II適合発電装置は、ディーゼルに似た定格電力と過渡応答性を持つと同時に、オーバーホール間隔もディーゼル・エンジンと同じくらいで済みます。この素晴らしい負荷率と代替率によって、大幅な燃料の節約が可能になります。

「Caterpillar Marineの新しいデュアル燃料ソリューションは、高い耐久性で定評のある3500ディーゼル・エンジンを活用しています。ディーゼル、ガスの両方で運転できるため、燃料の融通がきくとともに電力にも余裕が生まれます」と、Caterpillar Marineの製品定義エンジニアであるJason Spearは述べています。

残りの6隻のフェリーには、将来DGBキットを簡単に追加できる設計のエンジン・ルームを設けます。また、フェリー全隻に、アジマス・スラスト・システムを持つディーゼル電気推進システム (DEP、diesel-electric propulsion) を装備し、エンジン・ルームは同じ作り统一到します。

「Assessoria Transporte Aquaviarioは、Caterpillar Marineのデュアル燃料ソリューションによって、効率を最適化できるだけではなく、Caterpillar社しかできない製品サポートによって、海上を安心して航行できるのです」と、Caterpillar Marine製品価値マネージャのChris Chenetteは話しています。



企業としての卓越性

シニア・バイス・プレジデント、Dave Bozemanへのインタビュー

Q: 「企業としての卓越性」はCaterpillar社全体の企業戦略とどう関連していますか？

A: 「企業としての卓越性」は、私たちがすでに適切に行っていることもさらに改善することによって、注文から納品までのプロセスのレベルをさらに高めるものです。ビジネス全体で考えると、「企業としての卓越性」はCaterpillar社の規律と実行力を今までにないレベルまで高め、それが長期にわたり競争力を保つ強みとなります。

Q: グローバル・サプライチェーンは、「企業としての卓越性」戦略にどんな価値をもたらしますか？

A: Caterpillar社は、世界180カ国以上で事業を行っています。物流戦略全体と連携したネットワーク・モデルを持つことで、価値連鎖を通して見渡しがきくようになり、在庫を必要とところに必要なだけ置くことが可能になります。Caterpillar社のネットワークは将来に向けてさらに強化する方向にあり、これは当社の競争力を保つ強みであり続けるでしょう。

Q: 「企業としての卓越性」はビジネスにどのように役立ちますか？

A: すべては、お客様のニーズを理解することから始まります。私たちは、お客様が製品をいつどんな手段で欲しがっておられるかを把握し、そのニーズに応えられるようロジスティクス、工場、サプライヤの体制を意識的に作り変えています。こうすることで、製品が流れるスピードが上がり、お客様のところに早くお届けできるようになります。これを行うことで、お客様に喜んでいただけますし、利益が増加し、売上利益率が向上します。また、在庫を削減できることから、全体のキャッシュ・フローも改善されます。お客様第一で考えることで、お客様と当社の両者に利益があります。

Q: Caterpillar社は「企業としての卓越性」戦略にリーンをどのように活用していますか？

A: リーンは、規律と実行力のレベルを1段階上げることができ、その結果、工場や事務所の環境がより安定したものになります。これは、品質の作り込みの文化に取り組むところから始まります。つまり、製品においても、プロセスにおいても、いかなる欠陥も見逃さないということです。それには、仕事の各段階を深く理解することが必要です。ですから、デスクワークでも世界一の機械を製造する仕事でも、品質の作り込みが基礎であり、それを実行する鍵は当社の従業員なのです。

Caterpillar Enterprise System Group (CESG) は、全世界における製造やバリュー・チェーンに関する能力を向上させることを目標にして、重要なプロセスやサポート・グループをまとめています。このグループでは、戦略ビジネスを十分に活用して、会社をまとめ、行動を推進し、最高の結果につなげることで、「企業としての卓越性」の達成を目指す戦略の後押しをしています。



さらに競争力のある Caterpillar社に

2014年に達成できた「 企業としての 卓越性」

- お客様が求めるカスタム・サービスを、製品別、地域別で深く理解
- 4つのバリュー・チェーン専任のパイロット・チームによる9つの量産試作を新しく実施
- 構成の合理化により、すべてのパイロットを簡素化
- 50回以上の実施により、勢いを増したリーン改革
- Global Supply Network Divisionが事態の「見えやすさ」を改善

「企業としての卓越性」が生む推進力

お客様は、費用以上の品質の高い製品と毎日のニーズを満たすサービスをCaterpillar社が提供することを期待し、必ずそれに応えてくれると信じておられます。そんなお客様にお応えできるよう、お客様満足度を継続的に改善する取組みの一環として、「企業としての卓越性」というイニシアチブを2014年に新しく導入し、業務ひとつひとつの再確認をCaterpillar社全体で行っていくことになりました。

「企業としての卓越性」を実現するためのこの戦略は、Caterpillar社の主要製品ラインやサービスの提供に携わる、さまざまなグループの責任者がまとめあげたものです。「企業としての卓越性」がCaterpillar社に求めているのは、市場をより深く理解し、お客様がどんなサービスを求めておられるかを把握するため、もっとお客様に近い存在になることです。私たちは、カスタム・データを活用することで、重要なプロセスとサポート・グループの方向性を一致させ、当社の事業全体をさらに改善してゆきます。また、この戦略には、リーン改革を活用して最高品質の製品を製造すること、会社全体の主要なビジネス・プロセスを強化することも含まれています。

今行っている努力を続けることによって、Caterpillar社はお客様のより近くにおいて、お客様の要望にすぐ応えることができる、真の競争力を持った企業に成長できます。それが、従業員が誇りとするCaterpillar社、お客様に信頼されるCaterpillar社、そして、株主の皆様にも信用されるCaterpillar社なのです。



もっとお客様の近くへ

私たちは常に、製品を
**お客様のお望みの
手段で、**
お望みの時にお届けします

Caterpillar社に対するお客様の期待は大きく、それに応えられないと直接ビジネスに影響が及ぶ可能性があります。お客様からのフィードバックを収集し、分析し、活用することで、そのような事態を避ける事ができます。

私たちは、「企業としての卓越性」の達成を目的とした戦略の主要要素であるフィードバックの収集を、マーケット・バック・アプローチという手法で行っています。2014年には、このアプローチのレベルを一段階高めました。お客様がCaterpillar社に求めておられる具体的な機能、性能、配送など、内容の濃い市場フィードバックを収集することで、当社はより具体的にカスタマ・サービスの内容を決めることができます。また、データを活用し、当社の事業全体をさらに改善する重要なプロセスとサポート・グループの方向性を一致させることもできます。

「コミュニケーションが大きく変わったと思います」とShell AlbionのDino Colbourne氏は述べておられます。Shell Albionは、オイル・サンド業界のお客様です。「Caterpillar社のエンジニアがここに何度もやって来て、私たちの意見を求めました。当社には長い歴史があるからです。当社はこの地域では一番歴史が古いのですが、製品の改善のために役立つのは、うれしいことです。」

マーケット・バック・アプローチを活用するCaterpillar社は、具体的な購入例から、さまざまな需要を持つグループが存在することを突き止めました。現在は、その結果を踏まえ、お客様の期待に常に応えられるような迅速さと柔軟性を備えるべく、注文から発送までのプロセスを再構築しています。こうすることで、常に私たちは製品を、お客様が望む手段で、望む時にお届けすることができます。そして、Caterpillarがお客様にお約束するサービスを提供することができるのです。



大きな成果をもたらす 強力なプロセス

基礎的能力

継続的に成功をもたらすプロセスと
ガイドライン

- お客様にお約束するサービス
- 製品戦略
- グローバルなサプライ・ネットワーク
- リーン改革
- ビジネス・システム戦略
- ガバナンス

世界中の企業はすべて、成功し、それを維持するために、それぞれのプロセスやガイドラインに従って業務を行っています。Caterpillar社では、このプロセスを基礎的能力と呼び、「企業としての卓越性」を達成するため、これを高めることに注力しています。

Caterpillar社の主要な基礎的能力のひとつが、グローバル・サプライ・ネットワークです。2014年に、Caterpillar社は調達チームとロジスティクス・チームを統合し、このネットワークを構築しました。その結果、注文から配送までの各段階において、効率が良く、把握しやすく、優れた供給体制を備えた単一のチームが誕生しました。

グローバル・サプライ・ネットワークでは、Caterpillar社全体の注文、出荷、配送、在庫を監視しています。このネットワークは、社内および社外サプライヤ、流通拠点、混載および分載拠点、サービス部品で構成されています。そして、それぞれの分野の専門知識が統合されることで、全体として価値の高い強力なネットワークとなっています。

グローバル・サプライ・ネットワークの目標は、適切な品質の部品やサービスを、適切な時に、適切なサプライヤから、適切な計画に従って、適切なトータル・コストで調達することです。そして、調達やロジスティクスに関する意思決定を事実に基づき事前対応的に行うことで、Caterpillar社とお客様に競争力をもたらします。



完璧性がもたらす力



イリノイ州イースト・ピオリアの品質ゲートで、検査員のHenry Rogersとチーム・リーダーのTerry Boone がトラクタを点検中

ラインが動き始めてから最後まで、欠陥の見落としがゼロで、完全に組み立てられて初めて完璧なトラクタが出来上がります。Caterpillar社は完璧を目指して努力し、製品とサービスの高い品質で評価を得てきました。2014年、Cat®トラクタが世界中に出荷され始めたことで、その完璧性が現実の形を取り始めました。

Caterpillar社はどうやって完璧性を実現しているのでしょうか？ その答えはリーンです。

リーンは、無駄を省き、効率を上げるために、Caterpillar社が統制された方法で実施するもので、6シグマおよびCaterpillar Production System (CPS) の強力な基盤の上に成り立っています。この手法が初めて導入されたのは2013年で、2014年には会社全体で50回以上実施され、軌道に乗り始めました。

リーンの最初の原則は、品質の作り込み (BIQ、Built in Quality) で、プロセスに関わる全員がどの段階においても、100%の品質を保証しなければなりません。欠陥は、どの段階においても、どんなに小さくても、重要でなさそうであっても、見落とすことはできません。

Caterpillar社のイリノイ州イースト・ピオリアの施設では、完璧なトラクタを2014年初旬に初めて世に送り出しました。従業員の強い情熱と高い意識のおかげで、リーンを結果に結びつけることができました。「ラインで働く従業員は皆、誇りと技能を持っています」と製造チーム・リーダーのTerry Booneは語っています。「私たちの最大の資源はチームです。皆がいるから、我々は成功できるのです。」

欠陥の排除はリーンのほんの一面にすぎません。この手法によって、仕事環境の安全性を上げ、プロセスの流れを速くできるため、最終的には製品の在庫状況が向上して、お客様を待たせないことにつながります。さらに、リーンへの取り組みは製造に限ったことではありません。Caterpillar社内の多くの部門が日々のビジネス・プロセスを実行すると同時に、リーン手法を活用することで完璧な仕事をし、お客様に近く、要望にすぐ対応でき、競争力のある企業を目指しています。

完璧性がもたらす力 (続き)

成功の積重ね

Caterpillar社では改善を繰り返し行ってきたため、完璧な製造が可能です。取り組みは6シグマから始まり、Caterpillar Production System、そして現在はリーンに取り組んでいます。リーン手法は2013年に導入されました。

6シグマは、事実とデータを使って問題を解決する手法です。Caterpillar Production Systemは、共通の言語を使用し、人、品質、速度、コストという測定基準を通して改善を図るものです。リーンは、無駄をなくし、効率を上げるために、必要な事項を統制された方法で行うものです。



期待を上回る成果

グループ・プレジデント兼最高財務責任者、Brad Halversonへのインタビュー

Q: 2014年におけるCaterpillar社の財務実績は、どうでしたか？

A: 2014年は、経済的に大変な環境に直面しました。その結果、Caterpillar社の売上と収益はほとんど横ばいでした。Resource Industriesの売上は30億ドル近く、つまり20%以上減少しましたが、明るいニュースもあります。Energy & Transportationは2014年、売上も利益も過去最高になりました。また、Construction Industriesは絶好期には遠く及ばないものの、売上が4%伸び、利益は大幅に改善しました。2014年、会社全体として、売上と収益はほぼ横ばいでした。しかし、従業員が手堅く業務を遂行してくれたおかげで、1株当たり利益は2013年から0.13ドル伸び、2014年は5.88ドルになりました。また、事業再構築費用を除いた場合の1株当たり利益は、2013年から0.41ドル伸びて、2014年は6.38ドルになりました。

Financial Products部門は、お客様やディーラーがCat®製品やその他ブランド製品を購入またはリースするときに融資をしたり、Cat®製品を販売するディーラーに資金を提供したりする業務を担当しています。融資プランには、オペレーティング・リースやファイナンス・リース、割賦販売契約、運転資金融資、卸売融資などのプランがあります。また、製品の購入やリースをサポートするために、お客様やディーラーに対してさまざまな保険商品も提供しています。

Corporate Services部門は、Caterpillar社に対してビジネス・リソースや人的リソース、情報技術、会計・財務サービスを提供することを専門にしており、ビジネス関連活動を支えるエンタープライズ・リソースの役割を果たしています。

全般的に弱い経済状況だったにもかかわらず、自分たちのビジネス・モデルを大事にし、実行してきたことで出した、2014年の業績に私は満足しています。従業員がディーラーと協力して頑張ったおかげで、品質がさらに向上した製品をお客様に届けることができ、2014年にさらにシェアを伸ばすこともできました。シェア拡大は4年連続の快挙です。また、Cat Financialから融資を受けてのディーラー販売の比率がかなり上がりました。これは2年連続の改善です。このような努力と、コスト管理に力を入れたことが功を奏し、組織的コストを削減し、コストの柔軟性を高め、営業利益回復目標を達成することができました。

Q: 2014年の経理内容、キャッシュ・フロー実績はどうでしたか？

A: 私たちは、将来の成長機会、工場、研究開発に対する投資を続けています。それは長期にわたり成功し続けるのに不可欠だからです。これが可能であるのは、バランスシートに強さがあるためです。これは、過去数年間、バランスシート、キャッシュ・フローにずっと注力してきたことによる必然的な結果です。Machinery, Energy & Transportation (ME&T) は、2014年に75億ドルの営業キャッシュ・フローを生み出しました。これは当社の歴史上3番目に良い業績です。ME&Tの負債比率は37.4%で、十分に目標範囲内です。また、ME&Tのキャッシュ63億ドルのネットD/Eレシオは18%という素晴らしい数字です。財務状況が好調だったため、四半期の配当を17%増やして株主に還元し、また、1年間で42億ドルの株の買戻しも実施しました。

Q: 2015年、Caterpillar社が目標を達成するためには、従業員は何に力を入れるべきですか？

A: これまでと同様、安全性が第一です。2014年の安全性は、2013年よりも向上しています。だからこそ、2015年もCaterpillar社をさらに安全な職場にすることでスタートを切りたいと思います。

経営に関して言えば、2015年も厳しい年になります。世界経済が弱含みで、物価が引き続き上がらないことから、経済成長はあまり期待できないと予想されています。当社は、2015年の売上と収益が2014年比で約50億ドル減少すると予想しています。したがって、私たちはコスト管理を引き続き厳しく行っていく必要があります。課題は山積みしていますが、私は2015年に期待しています。それは、リーマン・インシアチブによって、コスト管理が進んでいるからです。私たちは大変な時をどう乗り切ればよいかをすでに知っています。ですから、2015年も必ず乗り切れると思っています。

期待を上回る成果 (続き)

グループ・プレジデント兼最高財務責任者、Brad Halversonへのインタビュー

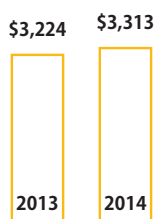
2015年は、リーダー育成にも力を入れてゆきます。そして、長期にわたって成功を続けることをテーマとします。2014年にリーダーシップ (L.E.A.D.) 戦略全体を見直し、価値基準に基づくリーダーシップ・カリキュラムを新たに取り入れ、2015年のプログラムにつながるように新たな連携体制を整えました。現在、半分以上の従業員の勤続年数が10年未満です。この事実を考えれば、リーダー育成への投資の必要性を私が強調する理由も分かっていたでしょう。

Q: 将来に向けてのCaterpillar社の状況をどう見えていますか？

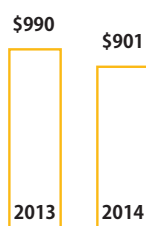
A: 今後長期にわたって当社はかなり有利であると思っています。私たちは引き続き適切な産業を対象としてゆきます。世界は、エネルギー、インフラストラクチャ、サステナビリティなど、つまり当社が実現できるものを必要としています。これらはみな、今後世界が直面する主要課題でもあり、当社にはそのソリューションがあります。人口は増加し、中流階級も増え、それとともにエネルギー需要が拡大します。また、インフラストラクチャのニーズは発展途上国で高まり、先進国では補修や建替えが必要になっています。このように、Caterpillar社やお客様には多くのチャンスがあるのです。

私たちが対象とする産業が回復すれば、数年間かけて行ってきた業務・組織の改善や、研究開発への多額の投資が必ずや生きてきます。この厳しい時期に成し遂げてきたことを誇りに思うと同時に、これから私たちが迎える明るい未来を楽しみにしています。

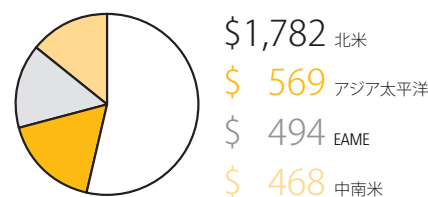
収益 (単位: 百万ドル)



セグメント別利益 (単位: 百万ドル)



2014年の地域別収益 (単位: 百万ドル)



*各チャートはFinancial Products部門の業績を表しています。



長期にわたる株主 価値の増加

1年間で

42億ドル

の株式の買戻し、

16億ドル

の配当金。2014年は資本配当
過去最高

2014年、Caterpillar社はニューヨーク証券取引所上場85周年を迎えました。これは、これまで戦略を実行し、業績を高め、株主に配当を出してきた積重ねの結果であり、1つの節目となります。何年間にもわたり市場の景気循環に耐え、長期投資を可能にしてこられたのは、一貫して強い財政基盤のおかげです。当社の企業戦略においては、成功しているかどうかは明確な測定基準によって判断されます。揺るぎない財政状況、"mid-A"の信用格付け、堅実なキャッシュ・フローのすべてが、当社の強い財政と高い能力を表しています。

Caterpillar社は、金融市場におけるキャッシュ・フローを作り出す能力、借り入れをする能力、社債を発行する能力に優れています。そのため、営業を支え、優先順位の高いところに資金を投入し、不況に対応することができるのです。2014年、Caterpillar社は10年、30年、50年満期の米国社債を低利率で20億ドル分発行しました。金融機関は、融資先の信用度を考えるとき、貸借対照表を見て、その会社の財政の"概要"を把握します。通常起こり得る売上や収益の上下に的確に対処し、支払いを滞らせないようにする能力の有無を、これで判断するのです。こうして当社は、揺るぎない財政状況で高い信用度を保ちながら、2014年を終えることができました。2014年の1株当たり収益は5.88ドルでした。事業再構築費用を除いた場合の1株当たり収益は、世界的に景気は伸び悩み、売上と収益はほぼ横ばいだったにもかかわらず、2013年比で7%アップの6.38ドルという素晴らしい結果になりました。

現金の使い道で優先順位が高いのは、普通株の買戻しや配当金の支払いなどを通じて行う、株主への利益還元です。2014年1月、当社は、2007年に承認された75億ドル分の株式買戻しプログラムが終了したことを発表しました。それに続いて、取締役会は2018年12月31日が期限となる100億ドル分の株式買戻しプログラムを新たに承認しました。1年間で、42億ドル分の株式の買戻しと、16億ドルの配当金を支払い、資本配当が過去最高になりました。株主への利益還元を魅力あるものにするとした約束は、明らかに果たしたことになります。

私たちは、今後も長期的に見通しは明るいと見ています。ビジネスを世界中で行っていること、お客様の製品やサービスへの需要が拡大していること、そして財政状態を厳しく監視し、手堅い営業をしていることなどから、当社は優れた業績を出し、株主への利益還元を続けられると自信を持っているからです。



誇りと責任感を育てる 米国製造業の日

米国の製造業

GDPの12.5 %¹

2兆800億ドルの経済貢献
(2013年)¹

労働人口の9 %が直接雇用¹

民間企業の6人に1人が従事¹

1.32ドル生産/1.00ドル消費¹

全民間企業のR&Dの $\frac{2}{3}$ を占める
(他業種より技術革新が進んでいる)¹

特許の90 %が製造業による申請²

¹ 出典: 米国製造業協会

² 出典: 米国商務省

イリノイ州ディケーターの中高等学校に通うAutumn Cohanさんは、積み上げた米粒を集めるために使う、歯ブラシの先部分にモータを付けた"ブラシ・ボット"のモータ・アセンブリの調整をしていました。そのブラシ・ボットは円を描いて動くのですが、彼女はそれを真っ直ぐ動くようにしたいと思っています。「簡単そうに見えるけど、意外と難しいんです」と彼女は言います。

Autumnさんは建築家志望の少女です。2014年10月にディケーターCaterpillar工場で行われた"少女をエンジニアリング・デーにご招待"のツアーには、中高等学校に通う少女80人が選ばれたのですが、Autumnさんもその中の1人でした。その日は、Caterpillar社の女性エンジニアと話をしたり、工学関係の仕事に必要なスキルや問題解決法などについて学んだりして過ごしました。

このイベントは、全米製造業の日に合わせて10月の1ヶ月間に行われたイベントの1つです。製造業の日というのは、10月の第1金曜日に米国で毎年行われるイベントで、現代の製造業が持つ可能性を人々に広く紹介したり、製造業の仕事への関心を高めたりできる、製造業者にとっては絶好の機会です。

2014年には、Caterpillar社の米国施設が38の州で200以上のイベントを主催しました。25,000人以上の従業員とその家族何千人に加えて、地域のリーダー、教師、生徒などが参加しました。施設の開放、ツアー、デモンストレーション、バーベキュー、ゲーム、実地の製造体験など、施設によってさまざまな催しが行われました。しかし、イベントのテーマはどこも共通です。それは、高いスキルと深い専門知識を持つ、Caterpillar社の製造に携わる従業員です。彼らは皆、素晴らしい経歴を持っています。

製造はCaterpillar社の核となるもので、絶え間ない革新の原動力です。例えば、製造業者は今、改革を絶え間なく行い、革新を続け、製品や施設の安全性を改善すると同時に、エネルギー消費、水の使用量、廃棄物を削減しようとしています。また、テクノロジーは、ますます重要な役割を果たすようになってきています。米国の製造業者は、こうした取組みの先頭にいます。米国の研究開発の3分の2は製造業が行っており、どの業界よりも多くなっています。また、米国の特許申請の90 %が製造業に関わるものです。

米国製造業の日 (続き)

当社のお客様は文字通り世界を作っています。そして、それは、信頼性と耐久性の高いCat®エンジンや製品を設計、製造するすべての従業員の努力や専門知識なしには成し得ないことです。彼らの真価が認められるようにすること、そして、彼らを世界で戦える人材に育て上げるのは、私たちの責任です。このために私たちは、重要なテクノロジーや専門職に関わる教育を推奨し、革新が報われ繁栄する環境を育む努力を惜しみません。

世界で最も強く、大きく、生産性の高い製造業を誇る経済、つまり米国にある強力な製造施設をはじめ、Caterpillar社のさまざまな施設で、これからも成果を上げられるよう注力してゆきます。

🕒 今日の製造を紹介する短いビデオをご覧ください。今日のCaterpillar社。

世界に貢献する当社に貢献した従業員に敬礼



Betty Reedは1日75セントでベビーシッターをしていたときに、Caterpillar社の子会社であるSolar Turbinesで一般組立工の仕事を見つけました。そこでは、夫、兄弟、いとこと共に働くことができました。それは1942年のことでした。彼女は今もサンディエゴのソーラー関連の施設で切削や研磨を担当しています。

Bettyは、Caterpillar社のイースト・ピオリアの施設でメンテナンス・メカニックをしているCharlie Pittmanとともに、勤続65年のピン・バッジを受け取ると同時に、Caterpillar Visitors Center "製造の伝統"の展示物になる、ドキュメンタリー・ビデオの主演を務めました。この展示は、Caterpillar社がもうすぐ

創業90周年を迎える偉業をたたえ、それに貢献した人に敬意を表するために行われたものです。

「製造は当社の核となるものです」とCaterpillar Visitors Centerマネージャ、Kathryn Spitznagleは言います。「来場いただく方々には製造の伝統を知っていただくと同時に、長く勤める熟練工がいることと、熟練工として働く機会もあることも伝えたいと思っています。」

この展示は、Caterpillar社の歴史の5つの主要概念である、安全、プロセス、品質、従業員のレコグニション、トレーニングを中心に、資料写真や150以上の加工物も展示されました。「1920年代にその効果が実証されたツールやプロセスの多くが、現代的な工場内で今も使用されているのです」とSpitznagleは述べています。「この展示コーナーを見れば、今は革新的でハイテクで耐久性のある製品が製造されていることが分かりますが、品質や安全性への意識は昔も今も変わっていません。」



英国のお客様の成功を支える 融資プログラム

JUST ADD DIESEL

では、機械のトータル・コストが毎月の支払いにすべて含まれているため、それ以外に必要な経費は燃料費だけです。

Cat Financialは、Caterpillar社のお客様に成功をもたらすソリューションをCat®と協力して提供すべく、それを可能にする革新的な方法を常に探し求めています。Finning UKの協力を得たJust Add Dieselキャンペーンは、その良い例です。Cat FinancialとFinningは、Caterpillar社Global Construction and Infrastructure (GCI) グループのマーケティング部の協力を得ながら、高いレベルのサービスを求めるお客様向けのプログラムを作り上げました。このプログラムはJust Add Dieselと呼ばれ、保証期間延長プラン (EPP, Extended Protection Plan) とFinningの予防メンテナンス契約を含んだオペレーティング・リースを核にしています。機械のトータル・コストは毎月の支払いにすべて含まれているため、それ以外に必要な経費は燃料費だけです。このパッケージは、Finningが98%のアップタイムを保証するものです。英国では過去2年間で、このプログラムを通じて、多数のお客様がホイール・ローダ、油圧ショベル、アーティキュレート・トラックを購入される際に適切なソリューションを選択されています。スコットランドのエアシャーで採石を行うMalcolm Constructionの事例をご紹介します。

「機械を買い換えようと考えていたとき、ライフサイクル・コストを低く抑えられると同時に、生産性の高い機械がほしいと思っていました」と、Malcolm Constructionの社長であるWalter Malcolm氏は説明されています。「Cat® 972KとCat® 980KIは、当社の業務に理想的だと思いました。そして、Just Add Dieselソリューションも素晴らしい支払い方法でした。これを使えば、堅実なビジネスができるし、財務面でもこれからの計画が立てやすくなります。燃料を節約でき、生産性が上がるので、機械1台のランニング・コストが実質ゼロになっています。」



リーガル・レーン戦略

エグゼクティブ・バイス・プレジデント兼最高法務責任者、
Jim Budaへのインタビュー

Law and Public Policy部門の任務は、世界的に高いCaterpillar社の評判を維持することです。この部門には、Legal Services DivisionとGlobal Government & Corporate Affairs Divisionがあります。責任範囲には、法務およびコンプライアンス・サービス、メディア対応、社内コミュニケーション、政府への働きかけ、サステナビリティに関するコンサルティング、グローバル環境、衛生、安全に関するサービスなどが含まれています。Caterpillar基金へのサポートも当部門が担当し、全世界でのサステナブルな発展を後押ししています。私たちは、お客様、コミュニティ、各国に貢献することに重点を置くグローバル・チームです。

Q: "レーン戦略"は通常製造に関連するものです。このような考え方を法務の分野にどうやって適用するのですか？

A: 実際、私たちはCaterpillar Production Systemを参考にしてリーガル・レーン戦略を練り上げたのです。私たちのところに来る仕事の量を管理するのに、レーンを使うところが似ています。例えば、商業上の契約を受け取ったら、その案件はあるレーンを使ってレビューがなされます。ほとんどの案件のレビューはそのレーンから始まることとなります。そのレーンでは、法的レビューのさまざまな要素が標準作業に変換されます。ある時点でその契約に特別な注意が必要だと分かった場合、それは1つ上のレーンに移されます。特別仕様の製品が生産ラインで違うラインに進んだり、違うプロセスに進んだりすることとよく似ていると思います。このように、契約案件の各事項に時間を振り分けるための最善のリソースを特定し、最も効率的に完了させるためにレーン戦略を活用しているのです。

Q: 検討されているのは、どんなタイプの法務リソースですか？

A: 当社では今までどおり、外部顧問も雇っていますが、現在では、法的手続きアウトソーシング会社、契約弁護士や法律の専門家の派遣会社、派遣管理サービス会社などの、融通のきくリソースも使っています。このような会社の多くが米国や他の国に事務所を設け、チーム・メンバーを常駐させています。そして、そのときの業務に必要な専門知識を備えた、腕利きの弁護士や法律の専門家を派遣してくれます。こういった会社を活用することで、Caterpillar社は業務を遂行する手段を増やしています。また、全体のコストを削減できるだけでなく、高度な専門知識を持った弁護士が最も複雑なリスク問題に集中できるようになります。チーム・メンバーを多様化し、ジェネラリストとエキスパートの両方の人材を置くことによって、Caterpillar社はリスク管理の質を向上させると同時に、低いコストでより良い結果を出すことが可能になっています。

Q: リーガル・レーン戦略という考えはどのようにして生まれたのですか？

A: この戦略は、2009年の不況の後、売上や収益に合わせて法的サポートを増やしてほしいという要望があり、それに応える計画を立てていたときに生まれました。世界のマクロ経済の状況が不安定な中、収益が変動するたびに単純にリソースを増やしたり減らしたりすることはできません。それに対応するため、Caterpillar社に求められていたのは、サービスの一貫性、柔軟性、完全性、応答性を改善することでした。また、社員の意識を高めることも必要でした。そんなわけで、私たちは従来とは違うリーガル・モデルを考え出し、導入する必要があったのです。

リーガル・レーン戦略 (続き)

エグゼクティブ・バイス・プレジデント兼最高法務責任者、
Jim Budaへのインタビュー

Q: この戦略は従業員のやる気にどんな影響を与えましたか？

A: Caterpillar社には、注意が必要な、多岐にわたる法的課題が大量にあります。どんなことを難しいと感じるか、楽しいと感じるか、魅力を感じるかは、人によって違います。リーガル・レーン戦略導入前には、当社の経験豊かな法律家補佐や弁護士は、ほとんどの時間を専門知識を生かせない日常業務に費やしていました。専門知識を必要とする仕事には、それに対応する知識を持つ人を当てることで、仕事が順調に進むと同時に、その人の満足度もやる気も上がります。当社では、標準作業を設定することによって、Caterpillar社の購買担当者や他の業務の担当者に権限を与えることにしました。商業におけるリスクへの理解度が上がり、意思決定の権限や責任のありかが明確になりました。業務の所要時間が確実に分かるようになったため、購買担当者や他業務のマネージャは計画や実行を思い通りに進めやすくなりました。

Q: コストや効率の改善を数字で教えて下さい。

A: 2011年にこのプログラムを導入して以来、Caterpillar社は2,500万ドルの経費を節減しています。2014年には、55,000時間以上の法的サポートをリーガル・レーン戦略によって行いました。業務の遂行速度も上がってきています。リーガル・レーン戦略導入前なら、調達契約などの書類を処理するのに5日以上かかっていたでしょう。しかし2014年には、作業時間全体の79%で測定すると所要日数が平均で2日以下となり、95%でも平均で4日以下となりました。これは、お客様により良いサービスを提供することに役立つだけでなく、Caterpillar社がビジネス目標を達成することにも役立ちました。




中国で森林再生が 実を結ぶ

サステナビリティ を当社の中核に


2014年、Caterpillar社はサステナビリティを中核となる価値基準に引き上げました。

 **誠実さ**
正直さの力

 **卓越性**
品質の力

 **チームワーク**
協同の力

 **コミットメント**
責任感の力

 **サステナビリティ**
継続の力

中国江蘇州の古都、無錫では、梨の木の白い花が風に揺れています。これらの梨の木は新たに植えられたもので、環境・経済的の両面で地域に潤いをもたらしています。中国の現代産業と商業の発祥の地として知られる無錫は、迅速な経済発展の中でも確実に環境を維持していくための戦略を推進しています。

Caterpillar社のチームは、中国のいくつかの都市でボランティアとして、多くの恩恵を与えてくれる木を植えてきました。例えば2014年春には、従業員とその家族が、蘇州の村から持ってきた樹齢10年の梨の木を植えました。これは、その地域のリーダーの提案によるものでした。

梨の実が熟すと、今度は別のチームが梨を収穫し、箱に詰め、地域の家族に配りました。梨を売って得た資金は、2015年の1年間、地域社会において環境教育を行っている学校や、支援が必要な家庭のために使われる予定です。これは、地域社会と環境の両方が利益を得ている一例です。

この植樹は、水資源や土壌資源を守るためのグリーン・ベルトを作るプロジェクト、Charity Forestの一環として行われたものです。Caterpillar基金も寄付をしているこのCharity Forestはまた、産業開発がとても盛んな中国北部の主要地域や中国南部の太湖近辺で、森林再生による環境維持にも力を入れています。



正しい方法で成功を収める

世界規模の複雑なビジネス
 数多くの産業における圧倒的な存在感
 世界中で、かつてないほどに規制が強まっている環境
 複雑な文化的、政治的、経済的状況

このように状況が目まぐるしく変化する中、Caterpillar社の倫理/コンプライアンスプログラムは、世界中のコンプライアンス・リスクに事前に対応すると同時に当社のブランドや評判を守るために重要な役割を果たしています。

17

主要な企業コンプライアンス・リスク

Caterpillar社の価値基準に基づく文化は、常に私たちの強みの1つでした。私たちは、この価値基準を遵守しつつ、当社の倫理/コンプライアンスプログラムの内容に手を加え、強化を行いました。2014年、Office of Business Practicesは人材とプログラム・リソースに投資をし、従業員のコミュニケーションおよびトレーニング、監査および評価、調査および戦略的事業計画などの開発や展開を続けることによって、企業全体の責任意識を育て、17の主要コンプライアンス・リスクに対してよりの確に取り組みめるようにしました。

私たちの責任の範囲は広く、世界中で建設や開発を行い、パワーを供給するという業務を遂行する際に、サステナビリティを促進するリーダーとしての役割も果たさなければなりません。2014年、私たちはサステナビリティを中核となる価値基準に昇格させました。これは、サステナビリティが世界的に注目されていることと、当社の従業員の優先事項であることを反映したものです。同時に、Caterpillar社の行動規範も更新しました。また、価値基準に基づく文化には、これからも重点を置いてゆきます。

文化的、政治的、経済的に多様な環境で事業活動を行う中で、Caterpillar社の倫理/コンプライアンスプログラムは、私たちがコンプライアンス・リスクに事前に対応し、当社の評判を守るための方策を示すものです。Caterpillar社のビジネスにおいては、倫理的なリーダーシップと、正しい方法で成功を収めることが重要です。企業のリーダーシップによる成功はそのように達成されるべきです。Caterpillar社では世界中で毎日そのための努力を続けています。



毎年
100,000人
以上の人々が40カ国以上からCATERPILLAR社の施設のツアーに参加します。

1906年のサン・フランシスコ地震後の復興で使われたHoltスチーム・トラクション・エンジンから、400トンの金属鉱石を無人運転で安全に運搬できる、2階建てに相当するほど巨大なCat® 79F鉱山用トラックまで、Caterpillar Visitors Centerでは、世界中のサステイナブルな進歩や発展に貢献してきたCaterpillar社の歴史を記録に残しています。毎年、40カ国以上から100,000人以上の人がCaterpillar社の生産施設やセンターを訪れ、当社のこれまでの実績を見たり、機械に触れたり、どんなプロジェクトにどんなCat®の製品やサービスが活用されているかを学んだりしています。当社の案内役も、Corporate ToursやCorporate Heritage Servicesのメンバーとともに、センターを訪問される人々と親密な関係を築き、世界一のCaterpillarを実感していただくことに誇りを持っています。センターに来館されるのは、さまざまなグループに加えて、世界中でCaterpillar製品の製造や運転に関わっておられる人々です。

Caterpillar Visitors Centerには、一般の方から、学校の団体客、メディア、政府職員、投資者まで、さまざまな方がいらっしゃいます。しかし人数的には、従業員や退職者、ディーラ、お客様の来館がはるかに多いのです。来館されるディーラとお客様のグループには、Caterpillar社と長年取引のある方が多いのですが、これまで全く取引のなかった方や具体的なニーズを満たすために来館される方もおられます。来館目的が何であれ、Corporate Toursは各グループと相談して、ご案内内容をカスタマイズします。

2014年、Caterpillar Visitors Centerは、会社の歴史を保管しているCorporate Heritage Servicesと連携を始めました。そして、加工品や写真のコレクションをローテーションで展示したり、caterpillar.comやソーシャル・メディア・チャンネルに記事を載せて、会社の歴史を広く公開したりするようになりました。Caterpillar社の歴史に関するコンテンツは、オンライン・チャンネルで常に他の種類のコンテンツよりも人気が高く、社史に対しては驚くほどの反響があります。

Corporate Heritage Servicesは、センターと連携する以外に、法務、製品グループ、ブランド、マーケティング、広報、ディーラなど、幅広い顧客にサービスを提供しています。例えば、世界中のディーラの歴史や記念日に関するコンテンツ、施設の開所情報、新製品の紹介などを提供しています。ディーラも、仕様書やサービス情報などの情報をHeritage Servicesから入手し、中古装置の販売の促進に活用し

これまでの実績を讃え、未来を構築する (続き)

ています。

工場ツアーに参加した上でCaterpillar Visitors Centerを訪問すると、Caterpillar社の品質、革新、テクノロジーについて総合的に理解することができます。工場ツアーでは、具体的な製品ラインや生産プロセスについての知識が得られる一方、センターでは、私たちのサービス提供先であるさまざまな産業に対する世界的な展望、当社のカイゼンの文化と未来のテクノロジー、Caterpillarファミリーのブランド、会社の歴史や重要な実績などについて知ることができます。

2015年4月、Caterpillar Visitors CenterとCorporate Heritage Servicesは、世界で最も長期間存続している女子ソフトボール・チーム、Caterpillar Diesellettes (現在は Pekin Lettes) の展示を行います。



Holtの遺産 – [ここをクリックして](#)、Peter Holtへのインタビューをご覧ください: 「時々曾祖父のことを思い出し、彼はどんなことを考えていたのかと思いを巡らせます。彼は実に現実的な人でした。いつも『最善を尽くせば、最良のことが起きる』という姿勢を貫いていました。」





1つのグローバル・チームとして 力を合わせる

高く評価され、大事にされていると感じている従業員は、会社の長期的成功に貢献したいと思うものです。Caterpillar社が多様性を考慮して採用を行っているのは、Diversity & Inclusionに向けた取組みの第1歩に過ぎません。私たち、世界に広がったチームは、事業を行う世界を反映していなければなりません。Legal Services DivisionとGlobal Government & Corporate Affairs Divisionからなる、Caterpillar社のLaw and Public Policy (LPP) の組織はこれを実現しました。見事に多様性に富んだ人材からなる世界チームを作ったのです。

+42 %

多様性を示す、女性、
米国のマイノリティの
弁護士 (2014年データ)

「規模が大きく世界中で事業を展開する企業にとって、多文化理解や多国籍事業戦略の重要性は計り知れません」と、エグゼクティブ・バイス・プレジデントのJim Budalは言います。「市場に最良のサービスを提供するには、市場に職を提供する必要があります。」

41 %

米国外を拠点とする
弁護士

2014年ACC Value Champion

2014年、Caterpillar社のLegal Services Divisionは、訴訟費用の管理や部門管理の改善においてリーダーシップを発揮しました。その革新的な成功が認められ、Association for Corporate Counsel (ACC) から2014年ACC Value Championとして表彰されました。ACCは、世界中に33,000人以上のメンバーがいる、企業内弁護士のための世界規模の弁護士会です。この組織が、テクノロジー、金融、自動車製造などのさまざまな産業やさまざまな規模の会社の中からCaterpillar社を選んだのです。



2011年以来、Legal Servicesは、社外の法律事務所2か所と法的手続きに関するアウトソーシング会社1社と組み、法的手続きを再構築したり、必要な専門知識のレベルやプロジェクトのコストによって、最も効率の良いリソースに仕事を割り当てたりして、サービス・モデルを多様化してきました。このような戦略を導入してから、Legal Servicesはコストを2,500万ドル以上削減するとともに、より大きな価値を提供し、お客様満足度、従業員のやる気、適時性、品質などを改善することができました。

1つのグローバル・チームとして力を合わせる (続き)

しかし、多様性を考慮して人を採用するのは、ほんの入り口に過ぎません。この部門の従業員の多様化が進むにつれ、新入社員を歓迎し、日々の交流の中でその人の意見や考えに耳を貸し、理解することが重要になりました。これを受けて、6年前にLPPのDiversity & Inclusion Steering Committeeが結成されました。そして2014年に、LPPのDiversity & Inclusionの目的と任務を、それまでの進歩を反映するために、認識、統合、違いの称賛の3つの重点項目を入れる形で更新しました。

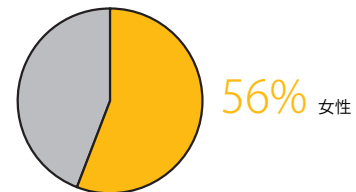
この原則を発展させるため、Steering Committeeでは、部門の仕事環境を継続的に改善するために、幅広いテーマを取り上げた小委員会を4つ作りしました。認識およびトレーニング、メンタリング、統合の各小委員会は、社内において、認知度を上げるためにアクティビティや情報セッションを計画する、統合の文化を促進する、従業員のコミュニティを作るなどの活動を行っています。さらに、2014年に作られた外部リソース小委員会は、外部グループと連携して、Diversity & Inclusionについての基準を決め、成功事例の実践を行っています。

D&Iの取組みをさらにサポートするため、Caterpillar社はLeadership Council on Legal Diversityに参加しました。これは、法曹界でD&Iについての高度なビジョンを持つ、最高法務責任者や法律事務所管理パートナーなどのための一流組織です。この組織で特に価値のあるものとして、フェロー・プログラムがあります。これは、リーダーシップ・スキルをテーマとする、系統立てられたメンタリング・プログラムで、この部門の選り抜きの弁護士が参加します。

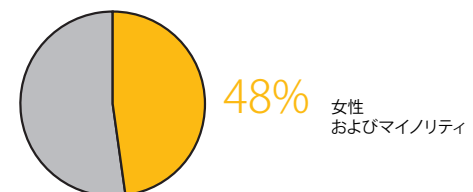
この部門は"1つのグローバル・チーム"としてのInclusionを育む努力を続けており、それは、従業員がさまざまなInclusionに関するアクティビティやプログラムに熱心に参加していることから、内部調査の解答からもよく分かります。社内です実施したInclusionに関する調査によると、LPPには、"多様な考え方"とチームワークで特に優れた結果を出す"高パフォーマンスの文化"があると、従業員は考えています。

調査結果を見ると、D&Iの取組みが、独創性や生産性の強化、グローバル理解、新しいプロセスやソリューション、より深い市場の理解、従業員の強化、お客様ロイヤリティ、従業員の雇用や定着率など、さまざまな分野に直接貢献していることがよく分かります。

GGCA全世界の従業員数



GGCA米国従業員数



女性
およびマイノリティ



エネルギー一面の貧困

グループ・プレジデント、Steve Wunningへのインタビュー

Q: Caterpillar社では、エネルギー一面の貧困を、数字も含めどのように定義していますか？

A: エネルギー供給は、健康、識字率、教育の促進、また生活水準の向上を考えたとき、おそらく最も重要な要因でしょう。しかし、世界の人口の半分、35億人が十分な電気を得られていません。米国でも、年収5万ドルの家庭が食料品よりもエネルギーにより多くお金を使っており、それは医療費の倍に当たります。ですから、この問題は発展途上国だけのものではなく、世界的なものです。

Q: お客様が直面されているエネルギーに関する課題には、どんなものがありますか？そのサポートのため、Caterpillar社は何をしていますか？

A: 当社のお客様は、低価格で信頼性が高く、豊富なエネルギーを求める声に応える必要があります。そして同時に環境にも責任を持たなければなりません。この2つを両立させるには、化石燃料から再生可能エネルギー、原子力までのすべてのエネルギー源が必要です。したがって、当社は、製品、テクノロジー、革新といったものでお客様をサポートしています。しかし、エネルギー全体についていろいろと相談にのることでお手伝いできることもあると思います。エネルギーについて触れずにサステナビリティについて話すことはできませんし、その逆も同じだからです。これが、私たちが企業の価値基準に新たにサステナビリティを取り上げた理由の1つです。

Q: 再生可能エネルギーを利用して、その需要を満たせないのですか？

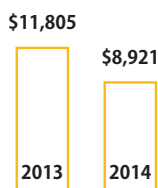
A: 再生可能エネルギーは、間違いなく発電のための重要な資源です。しかし、過去50年間、政府が風力やソーラー発電に補助金を出してきたにもかかわらず、それらの発電量はいまだに世界の発電量の2%未満にとどまっています。したがって、再生可能エネルギーだけで需要を満たすことはできません。私たちが自由に使えるエネルギー源をすべて使わなければなりません。これにはもちろん、再生可能エネルギーも含まれます。そして化石燃料も含まれています。そして、将来的には原子力も含まれます。低価格で信頼性が高く、安全で、環境に優しい方法でエネルギーを供給するには、このすべての条件を満たすことができるソリューションが必要です。

Q: 環境を守りながら世界のエネルギー需要を満そうとするときに、技術革新はどう役に立ちますか？

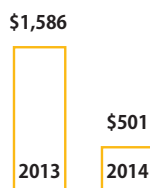
A: 素晴らしい成果を出している例が、Tier 4排出ガス規制への取り組みです。以前よりも排出ガスを大幅に削減した機械の製造が可能になりました。したがって、燃料消費を抑えられるとともに、環境をきれいにするのに役立ち、また、お客様にとっては、オペレーティング・コストの削減にもつながります。

Resource Industriesは、鉱業や採石業などで機械を使用するお客様をサポートする部門です。職務としては、ビジネス戦略、製品設計、製品管理および開発、製造、マーケティング、販売、製品サポートなどを担当しています。製品ラインナップには、大型鉱山用トラック、ダンプトラック、電気ロープ・ショベル、ホイールトラクタ・スクレーパー、油圧ショベル、大型ブルドーザ、大型ホイールローダ、ドリル、アーティキュレートトラック、硬岩用車両およびロングウォール採掘機、ドラグライン、ハイウォール採掘機、ホイールドーザ、コンポーネント、エレクトロニクス、コントロールシステム、ワークツールなどがあります。また、Resource Industries部門は、研究開発やハイテク・コンポーネント・システムなどの当社の他部門へサービスを提供する業務の管理も行っています。

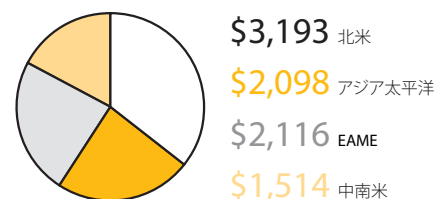
売上 (単位: 百万ドル)



セグメント別利益 (単位: 百万ドル)



2014年の地域別売上 (単位: 百万ドル)





私たちが前進させる技術の開発

今後の需要に自信を持って応えられるように、私たちは、Cat® 製品が今後長期にわたり、どんなところでどのように必要とされるかを考え続ける必要があります。そしてそれは、お客様の成功のために必要なテクノロジーを特定し、開発することであるということが明らかになってきました。2011年に構想、2012年に導入された企業向け製品とテクノロジー戦略では、お客様のニーズを満たし、Caterpillar社の競争力を長期的に維持するために必要な、主要テクノロジーや研究開発の投資分野を設定しています。

進行中の 研究活動

には、お客様の所有コストやオペレーティング・コストの削減、生産性や安全性の向上、排出ガスの削減などへの取組みがあります。

この戦略には、エネルギーおよび輸送ソリューション、機械および機械システム・オートメーションおよびエンタープライズ・ソリューション、そして最近追加された工場テクノロジー・ソリューションの4つのテーマがあります。新しい工場テクノロジー・ソリューションは、企業向けに、製造能力やサプライ・チェーンの機能を改善するためのテクノロジーの活用にフォーカスし、統合を行うものです。この分野のプロジェクトには、積層造形、ビッグ・データなどの新しく出現したテクノロジーが活用されます。

各テーマには、お客様に焦点を当てた大胆な目標が設定されており、その進捗度が測定されます。また、これらの分野の現在進行中の研究活動には、お客様の所有コストやオペレーティング・コストの削減、生産性や安全性の向上、排出ガスの削減などへの取組みがあります。

私たちはこれまでのところ、順調に進歩を続けています。2014年、このテクノロジー戦略は、お客様に価値をもたらす革新的テクノロジーおよび製品という形で実現しました。

- エネルギーおよび輸送ソリューション** – Caterpillar社のお客様は、動力の利用可能性を下げることなくオペレーティング・コストを削減しなくてはならないというプレッシャーに常にさらされています。それを可能にするソリューションが、Dynamic Gas Blending (DGB™、ダイナミック・ガス混合) です。使用燃料をディーゼルから価格の安い天然ガスに切り換えることができます。ディーゼル燃料のみを使用したいときは作業を止めることなく、そうすることができます。DGBソリューションは、そのユニークな方法で変化お客様のニーズに応えることができます。Cat® 3512 DGBは現在生産中ですが、すでにエネルギー産業に影響を与えています。また、Electro-Motive™ (エレクトロ・モータティブ) 710 DGB™ ロコモティブについては、現在実地試験中です。

私たちが前進させる技術の開発 (続き)

「DGB™ロコモティブは、変化するガスの組成や圧力に自動的に合わせながら、天然ガスを燃やし、ディーゼルと同程度の性能を発揮するため、燃料消費を最大限に削減することができます」と、Large Power Systems DivisionのGas and Medium Speed Engine Business担当ゼネラル・マネージャであるJoel Feuchtは述べています。「実際に65~70%のガス代替率が保たれ、メンテナンスが減り、期待していた通りの高い信頼性があると、お客様はおっしゃっています。優れたサービスとCat®ディーラーサポートの相乗効果から得られたこの結果は、お客様の収支を大幅に改善すると同時に、事業に大きな価値を加えることができます。」

- **機械および機械システム** – 定評ある技術を体系的かつ戦略的に適用することで、生産性および燃料効率に対するお客様の高い期待に応えることができます。新しいCat® 966M XEホイール・ローダは、先進のパワートレインによって、最高の性能と燃料効率を達成できると同時に、オペレータ・インターフェイスが簡素化されたため、運転操作が簡単になっています。Caterpillar社は、エンジンと排出ガス、パワートレイン、ハイドロリック・システム、クーリング・システムを完全統合することにより、それ以外では不可能であった、性能と燃費の向上を実現しました。

「Cat 966M XEには、Caterpillarテクノロジーがフルに活用されており、それによって燃費が従来の機械よりも25%向上しています。無段変速トランスミッションはこの機械の最も重要な部分ですが、広範囲に及ぶシステム統合と先進的なコントロール・アルゴリズムが相まって、この効果を最大限にまで高めています」と、中型ホイール・ローダ担当チーフ・エンジニアのTim Grahamは語っています。「効果を測定してみたら、実際に収支が向上していた、ということは何人ものお客様からお聞きしています。しかし、私たちはここで立ち止まることはありません。さらに燃費を高め、運転がさらに簡単になるように、研究開発を続けてゆきます。」



シミュレーション戦略によって未来を予測

テクノロジーが進歩し続ける中、未来が"今"になるスピードはかつてないほど速くなっています。そんな中、お客様の現在のニーズを理解するとともに将来のニーズも予想することが重要です。そのため、予測能力はますます重要となり、また、高度な能力が求められるようになってきています。

Caterpillar社は常に将来を向き、お客様のためにさらに良い製品やソリューションをお届けしてゆきます。これを行うための1つの方法が、Caterpillar社の世界レベルの製品の開発プロセスにエンタープライズ・シミュレーション戦略を取り入れることです。現場での機械の性能や動きが予想できるため、製品のさまざまな面の品質に注目したり、細部まで調整したりすることが可能になります。Caterpillar社が990K大型ホイール・ローダの開発において、どのようにシミュレーションを使い、品質、時間、予算の期待値を超えることができたのかをご覧ください。

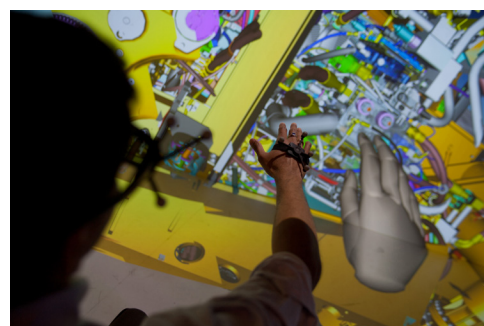
▶ [ビデオを見る](#)

私たちを前進させる技術の開発 (続き)

- **オートメーションおよびエンタープライズ・ソリューション** – Caterpillar社は2014年、鉱山掘削の無人化において目覚ましい発展を遂げました。現在、お客様のテクノロジーに対する需要が増加し続けている西オーストラリアでは、Cat®無人トラックが何十台も走っています。ディーラで状況をモニタリングできるCat® Equipment Care Advisorによって、機械の利用率を最大限に高め、365日24時間トラックを稼働させることができます。止まるのは燃料補給と予定したメンテナンスの時だけです。また、先進的なセンシング・システム、信頼性の高いナビゲーション・システム、二重の安全システムによって、人が運転する場合よりも、インシデントの頻度を減らすことができます。

「今のところお客様には、システムの性能に満足していただいています。これからもお客様と連携して、当社製品の安全性と生産性をさらに高める方法を探してゆきます」と、Caterpillar Global MiningのTechnology Enabled Solutions 担当ディレクター、Jim Hawkinsは述べています。「また、無人化テクノロジーや無人化装置を鉱業にさらに導入できるよう、努力を続けてゆきます。こういったテクノロジーを商品化するにつれて、私たちは、完全無人の採掘現場という未来像にだんだん近づいてゆきます。」

Caterpillar社のお客様には、将来多くの課題が待ち受けています。当社のグローバルな製品開発コミュニティは、こうした将来の課題に対応し、それを長期成功の機会に変えることができる革新技術を開発できるよう努力しています。





予測能力の向上と 鉱業の安全性

人間は何千年間にわたり、地球から鉱物を採掘してきましたが、その環境は人間にとっても装置にとってもいまだ過酷なものです。採掘プロセスの予測可能性が高まれば高まるほど、テクノロジーを多く採用すればするほど、安全性と生産性をより効率的に向上させられることをCaterpillar社は知っています。鉱業向け自動化ソリューションは、最近になって可能になった方法を使って、人間、プロセス、製品を統合することで、安全性と生産性の両方を達成することができます。

自動化 ソリューション

(鉱業向け)は、最近可能になったばかりの方法を使って、人材、プロセス、製品を統合することで、安全性と生産性の両方を達成します。

無人化ソリューションは、採掘現場や現場外の遠く離れたところからの遠隔操作を可能にすることで、次世代の鉱業を実現します。コントロール・システムの1つ、Commandは、機械に移動先や作業内容を指示します。車載インテリジェンス・システムは、所定の作業エリアにどう向かうかを"決定"し、割り当てられた仕事をこなします。高度な認知システムとガイダンス・システムが、プロセスのばらつきを最小限に抑えます。機械が自分で、正確に自分の位置決めをし、操縦し、荷降ろしをし、最適な間隔で燃料を補給するのです。また、車載の診断機能はトラックの機械システムと作業状態をモニタして、メンテナンスが必要な時期をマネージャに教えます。トラックに誰か人が乗っている必要はありません。

他のCat® MineStar™機能セットと連携させると、Commandが、無人または準無人遠隔操作採掘システムの完全統合運転に必要なテクノロジーをひとつにまとめ上げます。この非常に先進的な安全システムを使用すると、他の採掘装置や軽量車両、作業者のいる現場でも無人トラックでの作業が可能になります。お客様は安全に仕事ができると同時に、さまざまな過酷な環境に少ないリソースで対応できるようになります。

Caterpillar社とCat®ディーラーは、その予測能力と安全性を確保する能力によって、鉱業に携わるお客様が安全にトン当たりコストを最小限まで抑えられるよう、お手伝いをしています。これは、Caterpillar社のグローバル・チームがお客様の成功と幸福のために続けている取組みのほんの一例です。



コンディションを整え、 準備万端

コンディション・モニタリングは、問題が起きる前にそれを特定し、機械が停止したり多額の修理費用がかかる故障に至ることを未然に防ぐことができます。これはCaterpillar社とCat®ディーラがお客様に提供する最も価値のあるサービスの1つです。この価値をさらに高めるため、Caterpillar Global Miningは最も優れたテクノロジーを持つパートナーと協力し、装置、アプリケーションの情報、分析、ディーラの解釈能力を集約するウェブベースのアプリケーション、Cat® Equipment Care Advisor (Cat ECA) を開発しました。

Cat ECAでは高度な分析と知識の共有が可能になるため、Catディーラはより高度なコンディション・モニタリング・サポートを提供できるようになり、お客様にお届けできる価値も増加します。このアプリケーションは、データを分析するだけでなく、例外事象を特定することもできます。また、分析の結果から推奨するアクションを特定し、それを盛り込んだサポート文書やレポートを作成したり、そのアクションを追跡したりします。その情報はすべてCat ECA Knowledge Centerに送られ、情報はそこで常時確認され、更新されます。Knowledge Centerには、常に新しい情報が集まってくるため、Cat ECAの能力もどんどん向上してゆきます。

Caterpillar社とディーラはこの貴重な情報を共同で活用し、メンテナンス戦略の策定や成功事例の特定に役立てます。Caterpillar社の製品グループは、各機械の性能を世界の基準と比較して評価することができます。そして、そこから得られた知見を活用して新製品を開発し、製品を改善するのです。

CatディーラはCat ECAを使用することで、サービスのレベルを上げ、そうすることによってお客様との関係を強化できます。また、メンテナンスが向上すると機械の利用率も良くなるため、ディーラが提供するほとんどのカスタマー・サービス契約のコストに直接良い影響があります。サービス契約のリスクが減り、管理がしやすくなるため、コストを正確に予測できるとともに、お客様が求める高いレベルのサービスを提供できるようになります。

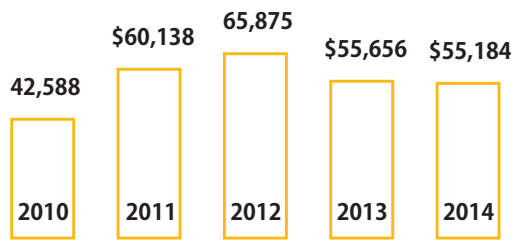
コンディション・モニタリングは、CatディーラとCat製品の総合的な価値をはっきりと実証してくれます。Cat ECAという強力なツールを手に入れたディーラは、コスト低減、生産性向上をサポートする上で、ますます頼りになるお客様のパートナーとなります。

**コンディ
ション・
モニタリング**
は、CAT®ディーラとCAT®製品の
総合的な価値をはっきりと
実証してくれます。

財務実績

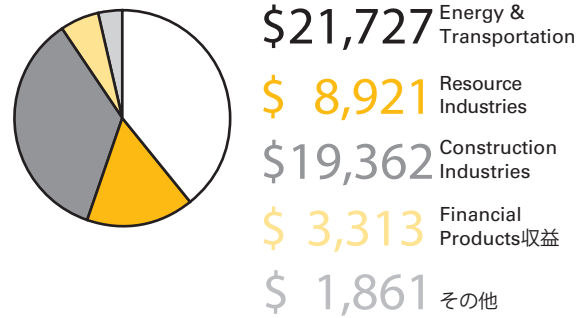
2014年、私たちは自分たちがコントロールできることに力を入れてきたため、財務実績にも良い結果が多く現れています。コスト管理、業務遂行、キャッシュフローを重視してきたおかげで、1株当たり利益が2013年より増加しています。さらに、Machinery, Energy and Transportationの営業キャッシュ・フローも社の歴史上3番目に高いものとなりました。当社の財務状況は、前年度に引き続き力強いものになっています。また、2014年、お客様にお届けする機械の品質、工場の安全性、在庫回転率も向上しました。これもすべて、世界中で働くCaterpillar社の従業員の努力の賜物です。

連結売上 および収益 (単位: 百万ドル)



売上および収益が若干減少。ただし、Energy & TransportationとConstruction Industriesの売上が、Resource Industriesの売上減少をほぼ相殺しています。

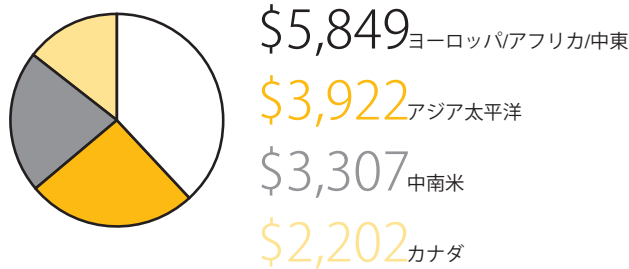
連結売上および収益 (セグメント別) (単位: 百万ドル)



\$552
億 (合計)

世界中のさまざまなエンド・マーケットでサービスを提供していることは、市況産業の状況による影響の軽減に役立っています。

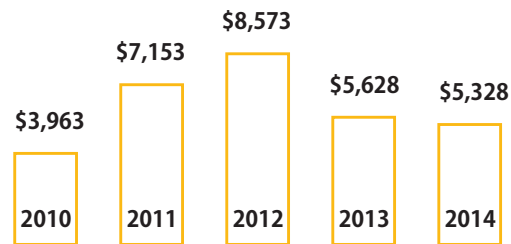
2014年輸出額 (米国より、 地域別) (単位: 百万ドル)



\$153
億

輸出は2013より若干減少。

営業利益 (単位: 百万ドル)

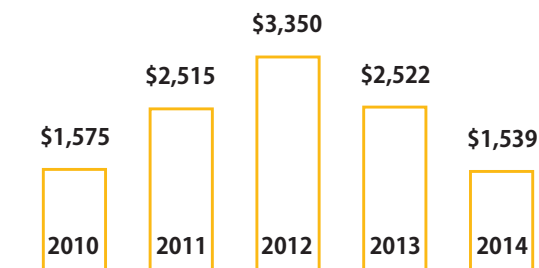


\$53
億

営業利益は、世界の多くの地域で経済が伸び悩むと同時に世界的に物価が下落している状況から2013年より減少しています。

財務実績 (続き)

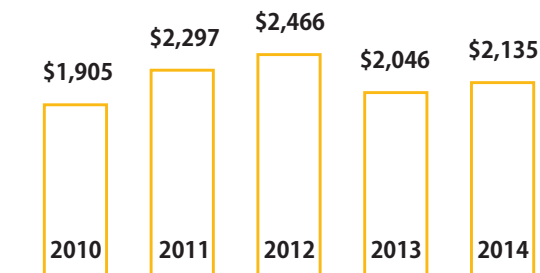
資本支出額 (設備リースを除く) (単位: 百万ドル)



\$15
億

2014年の資本支出額は投資を市場状況に合わせてため減少しています。

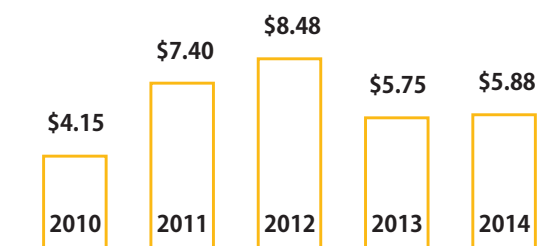
研究開発 (単位: 百万ドル)



\$21
億

R&Dへの投資の大半が新製品の発売につながっています。

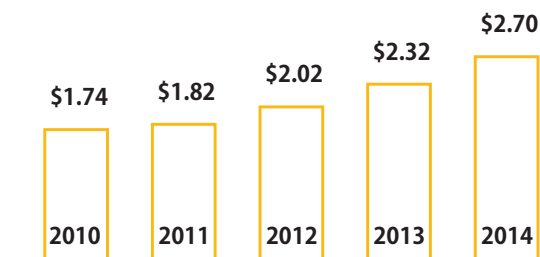
1株当たり利益 (希薄化後)



\$5.88

コスト管理、業務遂行、キャッシュ・フローを重視してきたおかげで1株当たり利益が増加しています。

配当金 (1株当たり)

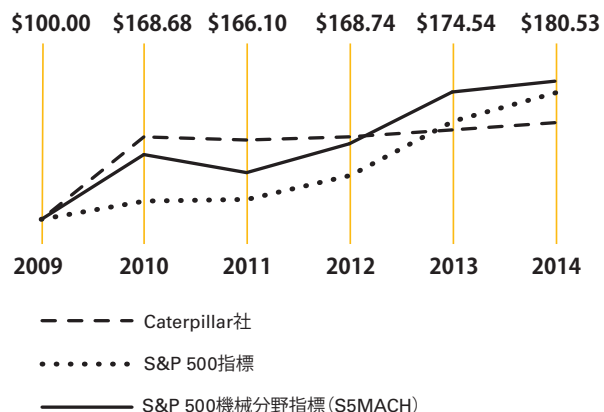


17%
増加

強力なキャッシュ・フローを継続的に作り出す当社が、21年連続の四半期配当金の増加につながっています。

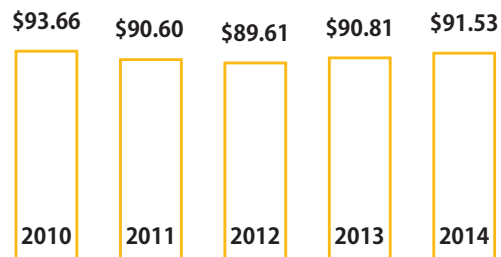
市場実績

Cat vs. S&P機械分野指標



2009年12月31日に100ドルを投資し、その後配当金を再投資すると仮定した場合の累積株主利益。

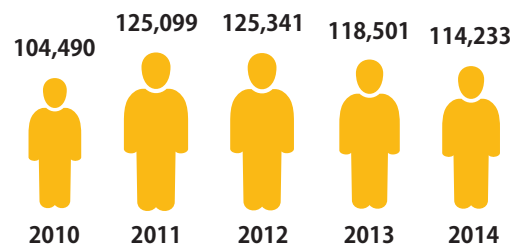
5年間の株価終値



Caterpillar社の普通株はニューヨーク証券取引所で取引されており、ティッカー・シンボルはCATです。

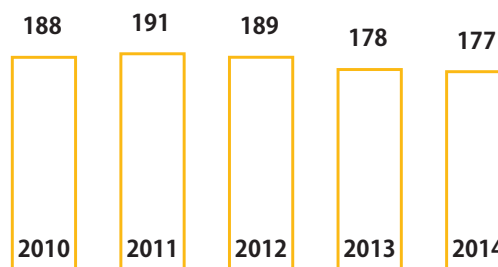
事業実績

全世界の従業員数 (年末)



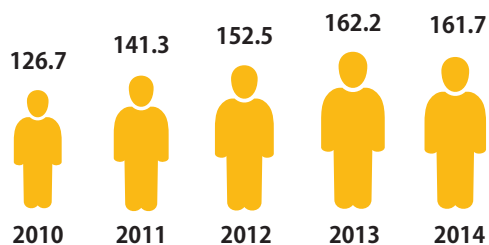
114,233
人

全世界のCat®ディーラー数



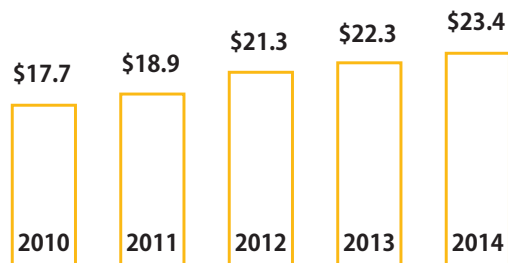
177
人

ディーラー従業員数 (単位: 千人)



161,700
人

ディーラー純資産 (単位: 十億ドル)



234
億

2014年地域別世界業績

北米

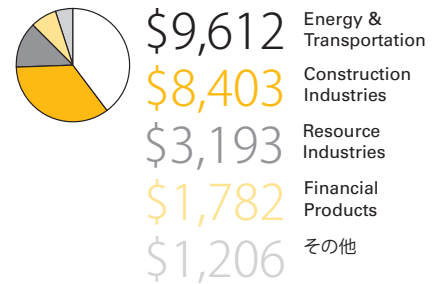


*施設には、製造、部品配送、鉄道、再生に関わる主要な場所が含まれています。一部の地域では、施設の記号1つが複数の施設を表している場合があります。

 53
ディーラ

 51,222
CATERPILLAR社従業員(人)

2014年売上および収益 (セグメント別) (単位: 百万ドル)




ヨーロッパ/アフリカ/中東

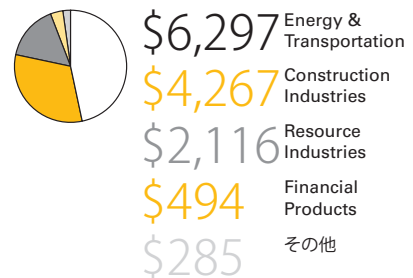


*施設には、製造、部品配送、鉄道、再生に関わる主要な場所が含まれています。一部の地域では、施設の記号1つが複数の施設を表している場合があります。

 48
ディーラ

 23,246
CATERPILLAR社従業員(人)

2014年売上および収益 (セグメント別) (単位: 百万ドル)



2014年地域別世界業績 (続き)

アジア太平洋

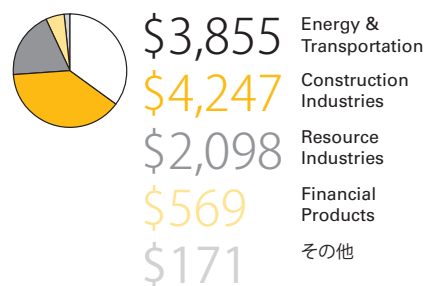


*施設には、製造、部品配送、鉄道、再生に関わる主要な場所が含まれています。一部の地域では、施設の記号1つが複数の施設を表している場合があります。

 43
ディーラ

 25,353
CATERPILLAR社従業員(人)

2014年売上および収益 (セグメント別) (単位:百万ドル)



中南米

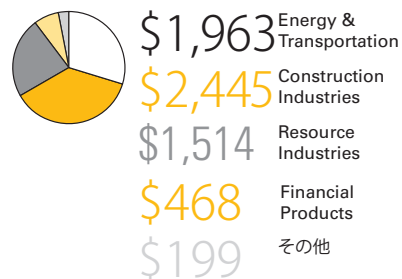


*施設には、製造、部品配送、鉄道、再生に関わる主要な場所が含まれています。一部の地域では、施設の記号1つが複数の施設を表している場合があります。

 33
ディーラ

 14,412
CATERPILLAR社従業員(人)

2014年売上および収益 (セグメント別) (単位:百万ドル)



過去5年間の財務状況概要

1株あたりの利益以外の単位は100万ドルです

年末日は12月31日です	2014	2013	2012	2011	2010
売上および収益	\$ 55,184	\$ 55,656	\$ 65,875	\$ 60,138	\$ 42,588
米国内の比率	38%	33%	31%	30%	32%
米国外の比率	62%	67%	69%	70%	68%
売上	\$ 52,142	\$ 52,694	\$ 63,068	\$ 57,392	\$ 39,867
収益	\$ 3,042	\$ 2,962	\$ 2,807	\$ 2,746	\$ 2,721
利益 ⁴	\$ 3,695	\$ 3,789	\$ 5,681	\$ 4,928	\$ 2,700
1株当たりの利益 ¹	\$ 5.99	\$ 5.87	\$ 8.71	\$ 7.64	\$ 4.28
1株当たりの利益(希薄化後) ²	\$ 5.88	\$ 5.75	\$ 8.48	\$ 7.40	\$ 4.15
1株当たりの配当金	\$ 2.700	\$ 2.320	\$ 2.020	\$ 1.820	\$ 1.740
平均株主資本利益率 ³	19.6%	19.7%	37.2%	41.4%	27.4%
資本支出:					
有形固定資産	\$ 1,539	\$ 2,522	\$ 3,350	\$ 2,515	\$ 1,575
他社への設備リース	\$ 1,840	\$ 1,924	\$ 1,726	\$ 1,409	\$ 1,011
減価償却費	\$ 3,163	\$ 3,087	\$ 2,813	\$ 2,527	\$ 2,296
研究開発費	\$ 2,135	\$ 2,046	\$ 2,466	\$ 2,297	\$ 1,905
売上および収益に対する割合	3.9%	3.7%	3.7%	3.8%	4.5%
貸金、給与、従業員福利厚生	\$ 11,416	\$ 10,962	\$ 11,756	\$ 10,994	\$ 9,187
平均従業員数	115,625	122,502	127,758	113,620	98,554
12月31日					
総資産	\$ 84,681	\$ 84,896	\$ 88,970	\$ 81,218	\$ 63,728
1年間を超える長期の借入金:					
連結	\$ 27,784	\$ 26,719	\$ 27,752	\$ 24,944	\$ 20,437
車両、エナジー&トランスポーターション	\$ 9,493	\$ 7,999	\$ 8,666	\$ 8,415	\$ 4,505
ファイナンス商品	\$ 18,291	\$ 18,720	\$ 19,086	\$ 16,529	\$ 15,932
債務合計:					
連結	\$ 39,285	\$ 37,750	\$ 40,143	\$ 34,592	\$ 28,418
車両、エナジー&トランスポーターション	\$ 10,012	\$ 8,775	\$ 10,415	\$ 9,066	\$ 5,204
ファイナンス商品	\$ 29,273	\$ 28,975	\$ 29,728	\$ 25,526	\$ 23,214

1 加重平均株式数を使用して計算。

2 自己株式法により推定される株式報酬贈与で希釈した加重平均株式数を使用して計算。

3 利益を平均株主資本(年初の株主資本と年末の株主資本を加重して2で除算した値)で割った値。

4 普通株主に起因する利益。



事業概要

Caterpillar社は90年間にわたって、持続可能な発展を続けるとともに、世界各地で積極的に変革を推進してきました。多くのお客様が、インフラストラクチャ、エネルギー、天然資源などの資産を開発するためにCaterpillar社を選択されています。2014年には、551億8,400万ドルの売上および収益を出し、建設機械および鉱山用機械、ディーゼルおよび天然ガスエンジン、産業用ガスタービン、ディーゼル電気機関車などの製造で世界をリードしています。また、当社はConstruction Industries、Resource Industries、Energy & Transportationという3つの製品セグメントを主力に事業を展開すると同時に、Financial Productsセグメントを通じて金融サービスとその関連サービスも提供しています。

300万台以上を販売



あらゆる現場で



主要製品グループの製品:

アーティキュレート・トラック
小型履带式ローダ、
マルチ・テレン・ローダ
ドラグライン
ドリル
電動ロープ・ショベル
エンジン
発電装置
ハイウォール採掘機

油圧ショベル
機関車
船舶推進システム
モータ・グレーダ
ダンプ・トラック
オンロード・トラック
パイプレイヤ
スキッド・ステア・ローダ
トラック・ショベル

履带式ローダ
ブルドーザ
トンネル掘削機械
タービン
ホイール・ドーザ
ホイール・ショベル
ホイール・ローダ
ホイール・トラクタ・スクレーパ
ワーク・ツールおよびアタッチメント

事業を展開している 主な分野と産業

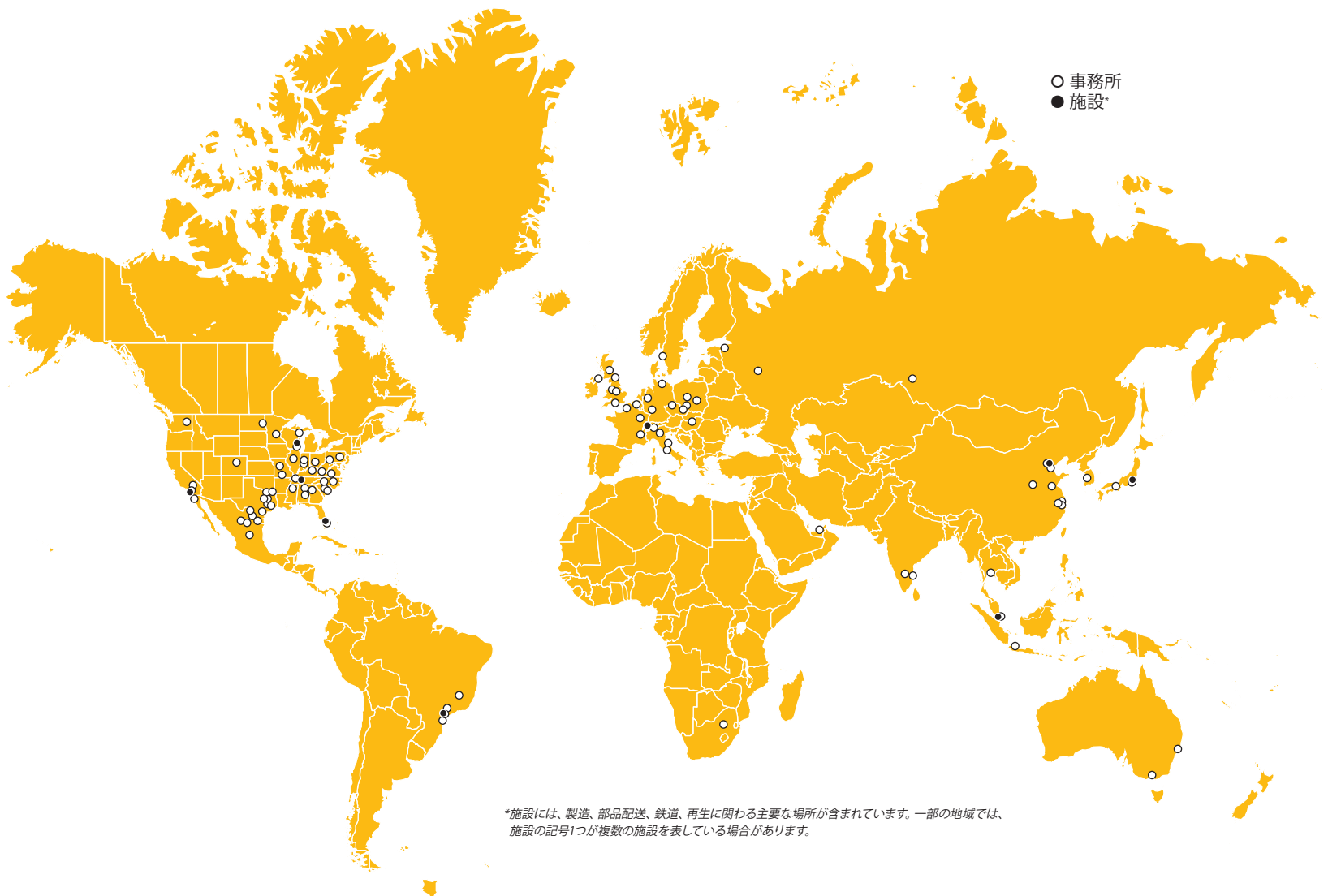
農業
建設
お客様サービス
解体/スクラップ・リサイクル
発電
融資
林業
官公庁/防衛
保険
整地
機関車、鉄道車両
メンテナンス、修理
船舶
マテリアル・ハンドリング
鉱業
OEMソリューション
石油、ガス
道路舗装
パイプライン
発電所
採石、砕石、セメント
再生
レンタル
安全性
技術ソリューション
トレーニング
廃棄物

グローバル チーム

www.caterpillar.com/brands



世界の拠点



Caterpillar基金

サステイナブルな発展を実現。

私たちの使命は、人々を繁栄への道筋へと導くことによつて、貧困をなくすことです。それにより、経済が強化され、サステイナブルな発展が可能になります。私たちは、人間の基本的ニーズ、教育、環境に重点を置く取組みを続けています。また、慈善事業パートナーの協力を得て、2020年までに5,000万人の人々を繁栄への道筋へと導く決意を固めています。

Caterpillar基金と米国国務省で結ばれた官民による初めてのパートナーシップがアフリカの女性企業家センター建設をサポート。




5,400万 ドル

Caterpillar社からCaterpillar基金への
支援額



FEEDING AMERICA™

当社はパートナーである Feeding Americaの援助を受けて、米国中の人々に**600万食**以上を提供してきました。



5,000万人

私たちの目標:
2020年までに**5,000万人**の人々を
繁栄への道筋へ導くこと



PADF

PAN AMERICAN DEVELOPMENT FOUNDATION

私たちは**PADF**とパートナーシップを結び、アラウカリア林の生態系を守ると同時に、ブラジルのカンポラルゴの住民にサステイナブルな農業や林業の技術を教えています。



1,280万
ドル

従業員からの募金にそれと同額分を足した、**United Way**への募金総額

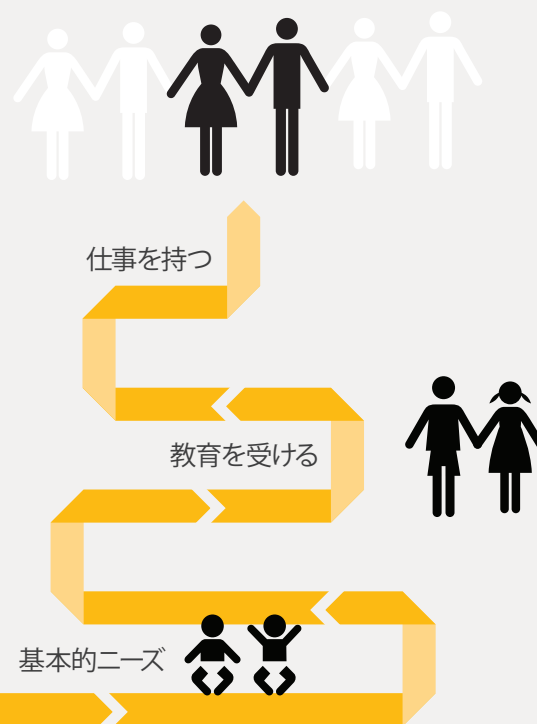
繁栄への道筋



貧困の連鎖は世代を越えて繰り返されます。

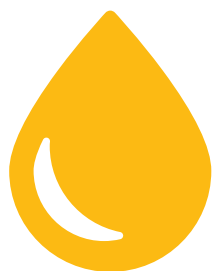
VS

繁栄への道筋は、他者を援助することができる活動的な地域社会の指導者を生み出します。



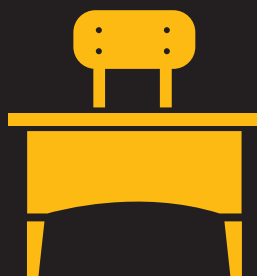
貧困をなくす方法

戦略的に投資し、戦略的にパートナーを組む
投資とパートナーシップを戦略的かつ効果的に行えば、基本的ニーズ
は満たされ、教育がなされ、職が生まれ、経済が発展します。



人間の基本的 ニーズ

エネルギー
食糧
住居
災害時の援助
水と衛生



教育

識字/計算能力
就労準備
科学、技術、工学、数学
メンタリング・リーダー
シップ



環境

強い経済を作る
ことによって
貧困を緩和する
環境プログラム



私たちのパートナー

私たちの慈善事業パートナーは、世界中に重大な変化をもたらしています。私たちが投資をすることで、その影響力の測定が可能になっています。



charity: water



私たちの影響力

ONE Campaign (ワン・キャンペーン) "Do Agric"

2014年当社は、"Do Agric"の請願書に200万人の署名を集める活動を行うONE Campaignをサポートしました。この公共政策および支持プログラムでは、アフリカの職を増やし、アフリカ大陸の経済を成長させ、2024年までに8,500万人の人々を極貧から助け出すために、アフリカの農業への投資をもっと戦略的に増やすとした2003年の公約を実行するようアフリカの各国政府に訴えました。このキャンペーンは大成功を収めました。



LISC

Local Initiatives Support Corporation (LISC) は、住居、事業開発、犯罪に注目することで、地域社会の再構築を援助しています。LISCをサポートするため、Caterpillar基金はミルウォーキー、フェニックス、ピオリアでの彼らの活動に対し、支援金を提供しました。過去3年間で、Caterpillar基金は、LISCのピオリアでの活動に300万ドルを投資しています。同年、LISCは最初のFinancial Opportunity Centerをピオリアに開設し、地域の家族対象に、収入を増やし、不必要な借金を減らし、投資をして、お金を節約するためのサポートをしています。



私たちのパートナーシップ哲学

協力体制を作りやすくし、慈善事業パートナーの活動を活用するという、革新的な方法を支援金提供に取り入れることで、私たちは慈善活動を行っています。

2014年、この方法によって**Caterpillar基金 Partnership Summit**が実現しました。これは、この種のイベントとして初めて開催されたもので、当社のパートナー組織からリーダーが集まり、貧困を減らすために協力し合うことを確認しました。



私たちの歩みに、ご注目ください

私たちの今までの成果、これからの計画、パートナーの詳細については、**together-stronger.org**をご覧ください。



© 2015 Caterpillar All Rights Reserved CAT, CATERPILLAR, それらの各ロゴ、ACERT、BUILT FOR IT、MineStar、Product Link、Solar、VisionLink、“CaterpillarYellow” および “PowerEdge” のトレード・ドレスは、ここに記載されている企業および製品と同様に、Caterpillar社の商標であり、許可なく使用することはできません。

© 2015 CATERPILLAR PUBLIC RELEASE All Rights Reserved. Printed in the U.S.A.

将来予想に関する記述

この2014年度年次報告書には、1995年私募証券訴訟改革法 (Private Securities Litigation Reform Act of 1995) が定義する将来の出来事や予測に関する記述があります。将来の予測に関する記述には、“思われる”、“予想される”、“予定である”、“見込まれる”、“はずである”、“期待される”、“予測される”、“計画される”、“想定される”、“意図される”、“可能性がある”、“思われる”などの言い回しや表現が含まれます。Caterpillarによる見通し、予想、予測、傾向の説明など、またこれらに限らず、歴史的な事実以外のすべての表現は、将来の予測に当たる表現になります。こうした表現は将来の業績を保証するものではなく、Caterpillarは将来の予測に関する記述を更新する義務を負わないものとします。

Caterpillar社の実際の業績は、以下に示す要因（これらに限定されるものではありません）などで、予測的記述に明示的または暗示的に示される内容と大きく異なる場合があります。(i) 世界や地域の経済状況、Caterpillar社が事業を展開する業界における経済状況。(ii) 政府資金や財政政策、インフラストラクチャへの財政支出。(iii) 物価やコンポーネント価格の上昇、当社製品に対する需要の変動、コンポーネント製品の著しい不足。(iv) 世界金融市場の安定性欠如や混乱による当社の資金流動性、または当社の顧客、ディーラ、サプライヤの資金流動性の低下。

(v) 当社が事業を展開する国々における政治的・経済的リスク、商業的な不安定性、当社の支配を超えた事象の発生。(vi) 当社の信用格付けを維持できず、会社の借入費用が上昇するほか、当社の資金コスト、流動性、競争力、資本市場へのアクセスに悪影響が生じる状況。(vii) 金融サービス業界に関連する当社のFinancial Productsセグメントのリスク。(viii) 金利や市場の流動性状況の変化。(ix) Cat Financialの顧客の滞納金、差し押さえ、および純損失の増加。(x) 新しい規制の導入および金融サービス規制への変更。(xi) 買収、合併事業、または子会社の売却から予想していたすべての利益を実現できない、または実現するまでに予想よりも長い時間がかかる状況。(xii) 当社の製品の需要や競争的立場に影響を及ぼす恐れのある国際貿易規制。(xiii) 顧客の需要に沿った品質の製品を開発、製造、および販売する当社の能力。(xiv) 当社が事業を展開する環境での競争の過熱が当社の売上げや価格決定に与える悪影響。(xv) 当社の生産性、効率性、およびキャッシュフローを向上させ、コストを低減させるための数々の取組みから、期待された利益をすべて実現できない状況。(xvi) 追加の再編費用が発生し、過去または将来のコスト削減の取組みから予想していた節約または利益を実現できない状況。(xvii) ディーラおよびOEM顧客の在庫管理判断と資材調達状況。(xviii) 環境に関する法律や規制の順守。(xix) 通商または腐敗行為防止に関する法規に対する違反容疑または違反事実。(xx) 追徴税または支出。(xxi) 通貨の騰落。(xxii) Caterpillar社またはCat Financialによる財務制限条件の順守。(xxiii) 年金制度による支払い義務の増加。

(xxiv) 組合論争やその他の従業員関連の問題。(xxv) 重大な法的手続き、申し立て、訴訟、政府による調査。(xxvi) 会計基準の変更。(xxvii) ITセキュリティの障害または侵害。(xxviii) 天災など予測のつかない事象による悪影響。(xxix) その他の要因。これらの要因の詳細については、2015年2月17日にSECに提出した、2014年12月31日締めForm 10-Kの“Item 1A. Risk Factors”に記載されています。